

AI



Studien

Das Online-Journal der Sektion
Arbeits- und Industriesoziologie in der
Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)

2026

Jahrgang
Heft

19
01

AIS-Studien – Das Online-Journal
der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)
ISSN 1866-9549 | www.ais-studien.de

Kreis der Herausgeber/-innen

Prof. Dr. Karina Becker, Duale Hochschule Gera-Eisenach

Dr. Wolfgang Dunkel, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)

Dr. Natalie Grimm, Georg-August-Universität Göttingen/SOFI

Jun.-Prof. Dr. Tine Haubner, Universität Bielefeld

Prof. Dr. Hajo Holst, Universität Osnabrück

Prof. Dr. Heike Jacobsen, BTU Cottbus-Senftenberg (Sprecherin des Hg.-Kreises)

Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen

Prof. Dr. Nick Kratzer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)

Prof. Dr. Martin Krzywdzinski, WZB Berlin und Weizenbaum Institut Berlin

Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja, Georg-August-Universität Göttingen

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Stefan Sauer, Fachhochschule Kempten

Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl, Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit

Redaktion

Die Textarbeiter – Freies Lektorat

Franziska Engelman & Ronny Reißmüller GbR

Further Straße 7

D-09113 Chemnitz

www.die-textarbeiter.de

Arbeit in Transformationen. Aktuelle arbeits- und industriesoziologische Forschungen

Jahrgang 19 | Heft 1 | Juni 2026

Inhalt

Tanja Carstensen, Tine Haubner, Norbert Huchler, Stefan Sauer	Arbeit in Transformationen. Aktuelle arbeits- und industriesoziologische Forschungen – Editorial	4
Annika Becker, Frank Kleemann	Relationale Konstellationen von Arbeitstätigkeiten – ein Konzept zur Analyse von hybriden Erwerbsformen	8
Isabell Mader, Ingo Singe	Kontrolle von unten: Die Rolle digitaler Technik bei der Umsetzung qualitativer Tarifverträge	21
Jorin vom Bruch	Klasse und Moral: Gerechtigkeitsansprüche und Arbeits- konflikte bei der Deutschen Post	36
Barbara Splett, Martin Kuhlmann, Kristin Carls	Herausforderungen betrieblicher Gesundheitspolitik in der postpandemischen Arbeitswelt	50
Marco Blank	Komplementärwissen im Beruf	66
Martina Maas, Hartmut Seifert	Betriebliche Weiterbildung von Geringqualifizierten in Zeiten der Transformationen	77

Arbeit in Transformationen. Aktuelle arbeits- und industriesoziologische Forschungen – Editorial

Tanja Carstensen , Tine Haubner , Norbert Huchler , Stefan Sauer ¹

Mit der Aussage, dass sich Arbeit im Wandel befindet, ließe sich vermutlich jedes Editorial der AIS-Studien beginnen. Weil aber sowohl „Transitionen“ als auch „Transformationen“ für gleich zwei Sektionsveranstaltungen im Jahr 2025 titelgebend waren, bündelt diese Ausgabe mehrere spezifische Dynamiken und widmet sich einigen genauer, die – zum Teil aktuell, zum Teil seit Längerem – für Veränderungen in der Arbeitswelt sorgen. Dies sind die Digitalisierung und der Wandel von Wissen und Qualifikationen, Erwerbshybridisierungen, der demographische Wandel, Privatisierung und Rationalisierung und ökologische sowie postpandemische gesundheitliche Herausforderungen. Versammelt sind sechs Beiträge aus zwei Veranstaltungen, an denen die Sektion Arbeits- und Industriesoziologie 2025 beteiligt war: die Sitzung der Sektion auf dem 42. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie „Transitionen“ im September 2025 an der Universität Duisburg-Essen sowie die gemeinsame Tagung mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und der DGS-Sektion Bildung und Erziehung mit dem Titel „Bildung und Betrieb in der Transformation?“, die am 6. und 7. November 2025 in Bonn stattfand.

Beide Tagungen richteten ihren Blick dezidiert auf größere Umbrüche. Die Sektionssitzung „Aktuelle Forschungen der Arbeits- und Industriesoziologie“ war einbettet in das große Thema des gesamten DGS-Kongresses – Transitionen – die, so das Themenpapier als „Prozesse[...] des Übergangs mit ihren Momenten des ‚Dazwischen‘“, der „Kontingenz und der Offenheit“, „Zustände des Werdens“ adressierte.² In Bonn wurden wiederum aktuelle Frage-

¹ Prof. Dr. Tanja Carstensen, Institut für Soziologie, TU Chemnitz, E-Mail: tanja.carstensen@hsw.tu-chemnitz.de; JunProf. Dr. Tine Haubner, Fakultät für Gesundheitswissenschaften, Universität Bielefeld, E-Mail: tine.haubner@uni-bielefeld.de; Dr. Norbert Huchler, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München), E-Mail: norbert.huchler@isf-muenchen.de; Prof. Dr. Stefan Sauer, Fakultät für Soziales und Gesundheit, Hochschule Kempten, E-Mail: stefan.sauer@hs-kempten.de.

² https://kongress2025.soziologie.de/fileadmin/user_upload/Kongress/Themenpapier.pdf

stellungen diskutiert, die den Zusammenhang zwischen Bildung und Betrieb vor dem Hintergrund der aktuellen Transformationsprozesse in den Fokus nahmen und dabei arbeits- und bildungssoziologische Perspektiven auf veränderte Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte in einer digitalisierten Arbeits- und Wissensgesellschaft mit der Frage nach individuellen Entwicklungschancen in und durch die Arbeit verbanden.

Charakteristisch für arbeits- und industriesoziologische Auseinandersetzungen mit den Wandlungsprozessen ist dabei der Blick auf Konflikte und betriebliche Aushandlungsfelder sowie Ungleichheiten (etwa innerhalb betrieblicher Belegschaften und Beschäftigtengruppen) und damit verbundene Machtverhältnisse – dies belegt auch die vorliegende Ausgabe. Auf der Grundlage vielseitiger umfangreicher, qualitativer wie quantitativer empirischer Studien zeigen die unterschiedlichen Beiträge, welche Ansprüche die arbeitenden Subjekte an ihre Arbeit und Arbeitsbedingungen haben, wie sie diese im Wandel einer postpandemischen, ungleichen und zunehmend digitalen Arbeitswelt behaupten und um diese kämpfen, mit welchen Anforderungen sie konfrontiert sind, wie sich innerbetrieblich Machtverhältnisse verschieben, wie sich Problemlagen hinsichtlich Arbeitsbedingungen verschärfen und welche Beschäftigtengruppen im Wandel profitieren und welche nicht.

Die ersten vier Beiträge basieren auf den Vorträgen der Sektionssitzung auf dem DGS-Kongress: *Annika Becker* und *Frank Kleemann* widmen sich dem Phänomen der Erwerbshybridisierung, d. h. Arbeitskonstellationen, in denen verschiedene Formen von Erwerbstätigkeiten kombiniert werden. Der Beitrag entwickelt ein Analysekonzept für hybride Erwerbskonstellationen aus subjektorientierter Perspektive. Grundlage sind 78 qualitative Interviews und Daten aus einer Voice Messaging-Befragung mit 30 Personen aus einem Forschungsprojekt zu Crowdwork. Anhand des Konzepts der Relationalen Konstellation identifizieren die Autor:innen vier Typen von hybriden Tätigkeitskonstellationen: 1. Solo-Selbstständigkeit als Komplement einer primären abhängigen Beschäftigung, 2. Biografische Entwicklung hin zur Selbstständigkeit, 3. Hybridität innerhalb von Solo-Selbstständigkeit und 4. Integrative Arrangements von Erwerbsarbeit und nicht-erwerbsförmigen Aktivitäten. Damit wird deutlich, wie unterschiedlich Subjekte auf der Grundlage von eigenen Ansprüchen und Erfordernissen ihres Lebenszusammenhangs komplementäre Tätigkeiten miteinander verbinden.

Isabell Mader und *Ingo Singe* untersuchen digitale Kontrolle „von unten“ am Beispiel der Entlastungstarifverträge im Krankenhaus und zeigen, wie digitale Datentechnik in diesem institutionellen Setting zu einem Machtmittel der Krankenhausbeschäftigten werden kann. Analytisch bezieht sich der Beitrag auf Edwards' Kontrollkonzeption. Empirische Grundlage sind zwölf teilstrukturierte qualitative Interviews mit Pflegefachkräften, von denen einige zugleich als Betriebs- oder Personalrät*innen aktiv sind, sowie ergänzend mit Beschäftigten aus administrativen und technischen Bereichen in zwei Berliner Krankenhäusern. In den Interviews, die im Rahmen des Projekts DigiCLASS mit einer ungleichheitssoziologischen Frage geführt wurden, thematisieren die Interviewten überraschend die große Bedeutung digitaler Systeme für eine gelingende Umsetzung der Entlastungstarifverträge. Deutlich wird: Ein technikgestütztes System struktureller Kontrolle aus automatisierter Datenverarbeitung und digitaler Transparenz kann den Kontrollaufwand reduzieren und kollektives Interessenhandeln stärken.

Jorin vom Bruch untersucht in seinem Beitrag die vielschichtigen innerbetrieblichen Auseinandersetzungen bei der Deutschen Post. Prägend ist zunächst die Ausgangssituation, dass die Post trotz Privatisierung weiterhin gesetzlich geschützte Universaldienste erbringt, womit Möglichkeiten von Preiserhöhungen und Leistungskürzungen eingeschränkt sind. Gewinne im schrumpfenden Briefgeschäft können damit nur über Rationalisierung von Arbeitsprozessen und die Reduzierung von Personalkosten erzielt werden, was zu verschiedenen innerbetrieblichen Konflikten führt. Auf der Grundlage von 19 Interviews mit Post-Beschäftigten, die vor allem in den Bereichen der Zustellung sowie der Brief- und Paketsortierung tätig sind, rekonstruiert der Beitrag die Moralökonomie der Post-Belegschaft und verortet sie mit Hilfe einer Forschungsheuristik klassentheoretisch. Mit Blick auf die Gerechtigkeitsansprüche und Arbeitskonflikte arbeitet der Autor die Heterogenität der Belegschaft und ihrer Interessenslagen heraus und zeigt an den innerbetrieblichen Konflikten, inwiefern diese auf die ambivalente betriebliche Sozialordnung veweisen und welche moralischen Überzeugungen dabei sichtbar werden.

Der Beitrag von *Barbara Splett*, *Martin Kuhlmann* und *Kristin Carls* untersucht die Frage, welche Gestaltungsanforderungen, Handlungsmöglichkeiten und Defizite betrieblicher Gesundheitspolitik sich vor dem Hintergrund langfristiger Folgen der COVID-19-Pandemie in der Arbeitswelt beobachten lassen. Der Artikel basiert auf Betriebsfallstudien mit Expertengesprächen, mit insgesamt 40 betrieblichen Gesundheitsakteuren aus verschiedenen Branchen sowie über 40 Expert*innen institutioneller gesundheitspolitischer Akteure wie Krankenkassen, Berufsgenossenschaften/Unfallkassen etc. Deutlich werden die erhöhten Belastungen, verursacht durch beschleunigte Digitalisierungsprozesse, höhere Flexibilisierungsanforderungen, Personalmangel und zusätzlich hohe lebensweltliche Anforderungen. Anhand eines Analysemodells verdeutlicht der Beitrag zum einen, dass pandemiebedingte Belastungen fortwirken und als Verstärker bestehender Problemlagen gewirkt haben. Zum anderen bleiben Defizite bei der Wirksamkeit betrieblicher Maßnahmen bestehen; leicht skalier- und administrierbare, verhaltensorientierte Maßnahmen dominieren und verstärken Ungleichheiten sowie die soziale Selektivität von BGM-Aktivitäten.

Die beiden letzten Beiträge basieren auf Vorträgen der arbeits- und bildungssoziologischen Tagung „Bildung und Betrieb in der Transformation?“. *Marco Blank* nimmt die Beobachtung zum Ausgangspunkt, dass im Kontext digitaler Wandlungsprozesse der Arbeitswelt immer wieder betont wird, dass Wissen hierbei von großer Bedeutung sei, dass dabei aber zugleich selten spezifiziert wird, welches Wissen konkret auszubauen ist. Dies liege unter anderem an der Komplexität des Wandels. Mit Hilfe des von Blank entwickelten Konzepts des „Komplementärwissens“, das als Bindeglied zwischen Arbeitssoziologie und Bildungsforschung fungieren soll, wird das unterbeleuchtete Zusammenspiel zwischen (non-)formalem und informellem Wissen greifbar. Dem Beitrag, der auf Ergebnissen seiner Dissertation beruht, liegt eine umfangreiche Mixed-Methods-Datenbasis zugrunde: 56 Interviews mit Fachkräften und Expert:innen; eine quantitative Erhebung mit über 1000 Teilnehmer:innen aus der Gruppe des Ausbildungspersonals; sowie eine Sekundärdatenanalyse der BiBB-BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus den Jahren 2012 und 2018.

Der Beitrag von *Martina Maas* und *Hartmut Seifert* schließlich setzt in seiner Analyse an den Transformationen Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel an. Diese

veränderten auch den betrieblichen Qualifikationsbedarf. Maas und Seifert argumentieren, dass berufliche Weiterbildung damit zu einem zentralen Anpassungsinstrument zur Bewältigung der Transformationsherausforderungen werden könnte. Mit dem spezifischen Fokus auf Geringqualifizierte nutzt der Beitrag Daten aus zwei Befragungen aus der zweiten Welle des SOEP-LEE2-Projekts (2023/2024). Die Analyse zeigt, dass die Transformationsprozesse die betrieblichen Weiterbildungsangebote weniger stark als vermutet beeinflussen. Nichtsdestotrotz lassen sich Machtungleichheiten innerhalb von Belegschaften beobachten, sind es doch lediglich die hochqualifizierten Beschäftigten, die hinsichtlich Weiterbildung zum technologischen Wandel profitieren. Weiterbildungsangebote sind insgesamt weniger transformationsbedingt, vielmehr bleiben Betriebsmerkmale und die Qualifikationsstruktur der Belegschaft zentrale Einflussfaktoren für die Weiterbildungsangebote.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass einige der vorliegenden Beiträge in ähnlicher Fassung auch in der DGS-Kongresspublikation erscheinen werden. Die Herausgeber:innen des Kongressbandes begrüßen genauso wie wir die Möglichkeit dieser Doppelverwendung, da damit unterschiedliche Fach-Communities erreicht werden können.

Relationale Konstellationen von Arbeitstätigkeiten – ein Konzept zur Analyse von hybriden Erwerbsformen

Annika Becker , Frank Kleemann ¹

Zusammenfassung: Ziel des Beitrags ist, ein Analysekonzept für hybride Erwerbskonstellationen zu entwickeln, das in subjektorientierter Perspektive die innere Logik der jeweiligen Kombination von Tätigkeiten zu erfassen vermag. Ausgangspunkt ist ein Forschungsprojekt zu Crowdwork – einer Tätigkeit, die ganz überwiegend nur in Kombination mit anderen Erwerbstätigkeiten ausgeübt wird. Im Konnex mit Crowdwork sind vier Typen von hybriden Tätigkeitskonstellationen identifizierbar. Sie zeigen Anforderungen an eine allgemeine Analyseperspektive für hybride Erwerbskonstellationen auf. Zur Analyse wird das Konzept der Relationalen Konstellation entwickelt. Dieses erfasst, wie die Subjekte auf der Grundlage von eigenen Ansprüchen und Erfordernissen ihres Lebenszusammenhangs komplementäre Tätigkeiten miteinander verbinden. Abschließend wird das Konzept in Relation zur Alltäglichen Lebensführung und zum Plädoyer für eine transversale Arbeitssoziologie verortet sowie in seiner Reichweite und seinen Limitationen diskutiert.

Abstract: This article aims to develop an analytical concept for hybrid employment constellations that captures the internal logic of respective activity combinations from a subject-oriented perspective. The starting point is a research project on crowdwork, which is predominantly carried out alongside other activities. In connection with crowdwork, four types of hybrid activity constellations can be identified. They reveal the requirements for adopting a general analytical perspective on hybrid employment constellations. The concept of ‘relational constellations’ explains how individuals combine complementary activities based on their own needs and the demands of their life context. In conclusion, the concept is discussed in relation to the concept of the conduct of everyday life and the plea for a transversal sociology of work. Its scope and limitations are also considered.

¹ Annika Becker, M.A. Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, E-Mail: annika.becker@uni-due.de; Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie, E-Mail: frank.kleemann@uni-due.de

1 Einleitung

Der Beitrag² knüpft an die aktuelle Debatte um Erwerbshybridisierung an (vgl. Bögenhold/Fachinger 2016; Bührmann et al. 2018; Butkowski et al. 2022). Die Gründe für die Zunahme hybrider Erwerbsformen sind vielfältig. Aus Sicht der Erwerbstätigen sind es neben ökonomischen Erfordernissen auch Sorgeverpflichtungen oder individuelle Sinn- und Gestaltungsansprüche. Letztere stehen in Zusammenhang mit allgemeinen Individualisierungs- und Entgrenzungstendenzen von Berufsbiografien, des privaten Alltags und der Verbindung von Arbeit und Leben (vgl. Voß 1998; Gottschall/Voß 2005; Büchter 2023).

Als hybride Erwerbsformen werden überwiegend Tätigkeitskonstellationen in den Blick genommen, in denen Personen abhängige Beschäftigung und Solo-Selbstständigkeit kombinieren (D'Amours 2023; Pongratz/Bührmann 2018). In einem breiteren Begriffsverständnis handelt es sich generell um Kombinationen von „Erwerbstätigkeitsformen, die zeitlich parallel ausgeübt werden“ (Fachinger 2018: 77). Auch in der internationalen Debatte verweisen Arbeiten wie von Hénaut et al. (2023) zu *Polyoccupationalism* auf die Relevanz von Erwerbskombinationen und verschiedenen beruflichen Identitäten bzw. deren Hierarchisierung.

Kombinationen von Festanstellung und selbständiger Tätigkeit sind meist im gleichen Tätigkeitsfeld verortet (D'Amours 2023) und folgen oft einer Standbein-Spielbein-Logik (Manske 2015) dahingehend, dass die Festanstellung für Absicherung und Stabilität sorgt und die Selbstständigkeit mehr Selbstbestimmung und die Ausübung von für die Person eigentlich interessanten Tätigkeiten ermöglicht. Der Diskurs zur Erwerbshybridisierung richtet sich häufig auf Aspekte der sozialen Sicherung, die Subjekte mit der Kombination abhängiger und freiberuflicher Erwerbstätigkeit verfolgen, und um die Prekarität entsprechender Arrangements.

Der vorliegende Beitrag zielt demgegenüber darauf, die Debatte um Erwerbshybridisierung in subjektorientierter Perspektive zu erweitern, indem wir hybride Erwerbs- und Tätigkeitskonstellationen von Erwerbstätigen integrativ in den Blick nehmen. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Subjekte mit Erwerbshybridisierung nicht nur auf materielle Erfordernisse reagieren, sondern mit der Kombination unterschiedlicher Tätigkeitsformen zugleich auch individuelle Ansprüche umzusetzen versuchen. Daher richtet sich der Blick darauf, welche (ggf. unterschiedlichen) Sinnansprüche die Subjekte mit ihren jeweiligen Tätigkeiten und mit der gesamten Erwerbskonstellation verbinden und wie diese in den gesamten Lebenszusammenhang der Person mit seinen Erfordernissen und Notwendigkeiten eingebettet sind. Denn die unterschiedlichen Erwerbsaktivitäten werden sehr oft systematisch auch mit nicht-erwerbsförderlichen Tätigkeiten wie Sorgearbeit oder Ehrenamt verknüpft. Insofern sind auch Tätigkeitskombinationen von bezahlten und unbezahlten Aktivitäten für das Verständnis hybrider Erwerbsarrangements relevant.

Wir fokussieren hybride Arbeitskonstellationen im Folgenden exemplarisch auf der empirischen Grundlage eines Forschungsprojekts zu Crowdwork, d. h. der digitalen Bearbeitung von online über Plattformen vermittelten Arbeitsaufträgen durch Solo-Selbstständige (vgl. Gerber/Krzywdzinski 2019). Zumindest im von uns untersuchten deutschsprachigen Raum

² Eine Vorversion wird im Verhandlungsband zum DGS-Kongress 2025 veröffentlicht.

wird Crowdwork ganz überwiegend nur anteilig in Kombination mit anderen Erwerbsaktivitäten ausgeübt. Das liegt vor allem darin begründet, dass Crowdwork in Relation zu anderen Erwerbsquellen relativ gering vergütet ist und es unattraktiv ist, diese Tätigkeitsform in Vollzeit auszuüben. Üblich ist vielmehr eine Crowdwork-Tätigkeit in eher geringem Umfang neben einer anderen (primären) Erwerbstätigkeit. Andererseits ist Crowdwork als anteilige Erwerbstätigkeit deswegen attraktiv, weil sie ein hohes Maß an zeitlicher und auch räumlicher Flexibilität und Möglichkeiten der Auswahl konkreter Arbeitsaufgaben bietet.

Die Erwerbskonstellationen und die Einbettungen von Crowdwork in diesen variieren. Die jeweils konkrete Motivation der Subjekte für die Ausübung von Crowdwork als ein Element des Erwerbssportfolios sowie dessen jeweilige Funktion und Bedeutung wird erst durch die Betrachtung der gesamten Erwerbskonstellation verstehbar (vgl. Becker/Kleemann 2026; Pongratz/Bormann 2017). Dementsprechend wurden diese Gesamtkonstellationen von uns systematisch in die Untersuchung einbezogen.

Sie bilden die Grundlage der nachfolgenden Betrachtungen. Auch wenn diese Konstellationen, die Crowdwork als ein Element enthalten, keineswegs die gesamte Bandbreite hybrider Erwerbsformen repräsentieren, erlauben sie es doch, ein Analysekonzept für hybride Erwerbskonstellationen zu entwickeln und zur Diskussion zu stellen. Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: nach einer kurzen Darstellung der empirischen Grundlage und des methodischen Vorgehens (2) werden vier Typen hybrider Tätigkeitskonstellationen präsentiert, die sich auf dieser empirischen Basis identifizieren lassen (3). Diese verweisen in Summe auf mehrere Erfordernisse (Berücksichtigung von Erfordernissen des Erwerbs sowie des privaten Lebenszusammenhangs; Stellenwert subjektiver Ansprüche; biografisch-diachrone Perspektive), denen ein Analysekonzept für hybride Erwerbskonstellationen entsprechen muss. Ein Vorschlag dafür wird im Anschluss (4) mit dem Konzept der Relationalen Konstellation entwickelt. Abschließend (5) wird dieses in Relation zu vorliegenden arbeitssoziologischen Konzepten genauer verortet und zugleich in seinen Limitationen und seiner Reichweite reflektiert.

2 Methodik

Empirische Grundlage des Beitrags sind 78 qualitative Interviews mit anteilig Crowdwork ausübenden Personen, die zwischen 2021 und 2023 im Rahmen des Verbundprojekts CKoBeLeP³ erhoben wurden. Ergänzend hinzugezogen wurde zudem eine Voice Messaging-Befragung mit 30 auf Crowdwork-Plattformen tätigen Personen. Voice-Messaging wurde als Erhebungsmethode im Forschungsprojekt entwickelt und besteht im Kern aus einer wiederholten Datenerhebung in Form von Sprachnachrichten über Messenger-Apps (Becker et al. 2025; Becker, i. E.). In diesen qualitativen Erhebungen wurde nicht nur die (meist in geringem Umfang ausgeübte) Crowdwork-Tätigkeit erfasst, sondern das gesamte Tätigkeitsportfolio der

³ Das Projekt „Crowdwork und Crowdworker vor, während und nach der beruflichen Ausbildung – Kompetenz-/Subjektivierungseffekte, individuelle Beruflichkeit und Lernförderliche Plattformgestaltung (CKoBeLeP)“ wird an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, der Universität Duisburg-Essen und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführt und durch dtec.bw – Zentrum für Digitalisierungs- und Technologieforschung der Bundeswehr gefördert. dtec.bw wird von der Europäischen Union/NextGenerationEU finanziert. Für weitere Informationen siehe <https://www.hsu-hh.de/bwp-b/forschung/crowdwork/>

Befragten thematisiert. Die Plattformen, auf denen die befragten Crowdworker:innen aktiv sind, umfassen verschiedene Tätigkeitsbereiche wie Testing, Texterstellung, Wettbewerbe, Kundenservice und verschiedene Freelancing-Tätigkeiten (z. B. Programmieren oder Webdesign). Innerhalb des gesamten Felds digitaler Plattformarbeit (vgl. Lamura et al. 2024 für eine Klassifikation verschiedener Plattformarten) lassen sie sich als Tätigkeiten einordnen, die ein mittleres bis hohes Qualifikationsniveau voraussetzen. Einfache Tätigkeiten wie reines Clickwork wurden nicht in die Erhebung eingeschlossen.

Das Sample zeichnet sich durch eine große Spannweite an Erwerbskonstellationen aus, in denen die Crowdwork-Tätigkeit eingebettet ist. Im Gesamtsample finden sich anteilig gleichermaßen Männer und Frauen, wenngleich plattformspezifische Unterschiede bestehen: So ist der Anteil männlicher Befragter auf Testing-Plattformen und der Anteil weiblicher Befragter auf der Textstellungs-Plattform höher. (Dies korrespondiert mit den Frauen- und Männeranteilen auf den jeweiligen Plattformarten.) Die Altersspanne liegt zwischen 18 und 66 Jahren, wobei der Großteil der Befragten zwischen 18 und 35 Jahre alt ist. Im Hinblick auf die (Haupt-)Aktivität befindet sich gut ein Viertel der Befragten aktuell im Studium, gut ein Drittel sind Angestellte und knapp ein Viertel Selbstständige. In den übrigen Fällen sind die Befragten in Elternzeit, im FSJ, in Rente, arbeitslos oder in Ausbildung. Der Umfang der Crowdwork-Tätigkeit und das daraus erzielte Einkommen variieren nicht nur zwischen den Befragten, sondern auch bei den jeweiligen Befragten im Zeitverlauf. Crowdwork stellt in keinem Fall die alleinige Einkunftsquelle dar, sondern wird immer mit anderen Tätigkeiten kombiniert (obwohl das beim Sampling kein Auswahlkriterium war). Dies verdeutlicht die Heterogenität an Erwerbs- und Tätigkeitskombinationen im untersuchten Sample. Auf dieser Basis gehen wir davon aus, dass sich trotz der Spezifität des Samples (Crowdwork als ein Element des Erwerbsportfolios) aufgrund der Vielfalt an Erwerbs- und Tätigkeitskombinationen generelle konzeptuelle Schlussfolgerungen möglich sind und zur Diskussion gestellt werden können.

Die Interviews und Sprachnachrichten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (Kuckartz/Rädicker 2022). Zentrale Analysekategorie war die je unterschiedliche Kombination der Crowdwork-Tätigkeit mit anderen Arbeitstätigkeiten vor dem Hintergrund des jeweiligen Lebenszusammenhangs. Zur Erklärung dieser Konstellationen wurden die mit ihnen verbundenen subjektiven Sinnzuschreibungen erfasst, und in der Relation der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche wurden typische Motivkonstellationen bezüglich Erwerbshybridität identifiziert. Empirisch wurden unterschiedliche Typen von Tätigkeitskombinationen differenziert, in die Crowdwork eingebettet ist.

3 Hybride Arbeitskonstellationen im Zusammenhang mit Crowdwork

In diesem Abschnitt werden die vier von uns identifizierten typischen Muster von Erwerbskonstellationen dargestellt, die Crowdwork als einen Bestandteil enthalten. Sie sind selbstverständlich nicht „repräsentativ“ für hybride Erwerbskonstellationen schlechthin. Jede dieser vier Konstellationen verweist aber auf unterschiedliche Aspekte, die ein integratives

Analysekonzept auch für andere als die hier betrachteten hybriden Erwerbskonstellationen berücksichtigen muss, wie es nachfolgend in Abschnitt 4 entwickelt und diskutiert werden soll.

3.1 Solo-Selbstständigkeit als Komplement einer primären abhängigen Beschäftigung

In dieser Konstellation wird eine abhängige Haupterwerbstätigkeit mit Crowdwork als solo-selbständiger Nebentätigkeit(en) in geringem Umfang kombiniert. Diese Konstellation ist im Crowdwork-Kontext weit verbreitet. Die Motive für Crowdwork ergänzend zu einer abhängigen Beschäftigung in Vollzeit (bzw. je nach Lebenszusammenhang und Sorgearbeitsverpflichtungen auch in Teilzeit) beziehen sich daher auch meist auf den subjektiven ‚Zusatznutzen‘ dieser Tätigkeit, der in qualifiziertem Crowdwork in unterschiedlicher Weise enthalten ist. Als Beispiele lassen sich hier anführen: das Interesse an verschiedenen Themen und Aufgaben, die in der Haupterwerbstätigkeit nicht vorkommen; damit verbundene Lernmöglichkeiten; Spaß an der Bearbeitung der Aufträge selbst; oder die Erfahrung selbstbestimmten Arbeitens (wie sie die Haupttätigkeit nicht bietet). Bei Betrachtung der Alltagsgestaltung wird deutlich, dass die berufliche Haupttätigkeit sowohl vom Umfang als auch vom subjektiven Stellenwert deutlich relevanter ist. Deshalb wird die Plattformtätigkeit teilweise auch nur unregelmäßig ausgeübt.

Es wird deutlich, dass mehrere unterschiedliche Motive für die Wahl der anteiligen selbständigen Tätigkeit zentral sein können. Entscheidend ist, dass diese komplementär zur beruflichen Haupttätigkeit sind: So werden andere Kompetenzen abgerufen, die Tätigkeit bietet im Vergleich zu einer monoton wahrgenommen beruflichen Haupttätigkeit inhaltliche Abwechslung oder in ihr werden Möglichkeiten für situative Selbstwirksamkeitserfahrungen gesehen. Das Interesse an komplementären Tätigkeiten verweist darauf, dass nicht alle subjektiven Ansprüche über die berufliche Haupttätigkeit abgedeckt werden (können), weshalb deren Erfüllung darüber hinaus in anderen Tätigkeiten gesucht wird.

3.2 Biografische Entwicklung hin zur Selbstständigkeit

Diese hybride Konstellation zeichnet sich durch eine dynamische Entwicklungsperspektive aus. Das biografische Ziel der Crowdworker:innen ist ein Ausstieg aus der bislang ausgeübten Angestelltentätigkeit zugunsten einer Existenz als (Solo-)Selbstständige:r. Dafür erfolgt ein schrittweiser Auf- und Ausbau der selbstständigen Tätigkeit, indem diese vermittelt über Crowdwork zunächst nur in geringem Umfang zusätzlich zur abhängigen Beschäftigung ausgeübt wird. Crowdwork stellt aufgrund seiner relativ schlechten Vergütungsbedingungen primär eine Übergangsform soloselbständiger Arbeit dar: Mit zunehmender Erfahrung und einer anwachsenden Basis an Stammkund:innen erfolgt ein schrittweiser Aufbau einer Existenz als (Aufträge eigenständig akquirierender) Freelancer. Damit korrespondiert ein schrittweiser Ausstieg aus der abhängigen Beschäftigung durch Reduktion des Beschäftigungsvolumens, so dass zunächst keine umfassende materielle Abhängigkeit von der selbstständigen Tätigkeit besteht. Damit schaffen sich die Crowdworker:innen durch eine Solo-Selbstständigkeit in geringerem Umfang Freiräume, unterschiedliche Tätigkeiten oder Akquisemöglichkeiten auszuprobieren. Ohne unmittelbare finanzielle Notwendigkeit lässt sich die Auftragsauswahl zunächst selbstbestimmter nach eigenen (Entwicklungs-)Interessen gestalten und die Subjekte können als Freelancer:innen den Markt erkunden, auf den sich ihr Angebot ausrichten soll. Crowd-

work kann auch bereits etablierten Freelancern weiterhin als ergänzende Einkommensquelle dienen, wenn die eigene Akquiselage temporär schlecht ist.

Individuelle Motive beziehen sich hier vor allem auf die Unzufriedenheit mit Tätigkeitsorganisation und -inhalten in der Angestelltentätigkeit, die nicht aktiv beeinflussbar sind. Insbesondere die Vorstellung, autonomer über die eigene Arbeitszeit verfügen zu können, diese produktiv zu nutzen und nicht nur ‚abzusitzen‘, um eine vorgegebene Stundenzahl zu erreichen, wird von den Subjekten hier übergreifend hervorgehoben. Die Angestelltentätigkeit fungiert dabei in der Vorstellung der Subjekte häufig als Negativfolie gegenüber der mit positiven Erwartungen belegten Selbstständigkeit.

Allerdings ist der Aufbau einer Existenz als Solo-Selbständige:r kein Automatismus. Im Zeitverlauf lassen sich fallvergleichend unterschiedliche Verläufe im Hinblick auf die Erfüllung von Erwartungen und Ansprüchen identifizieren, die mit der beruflichen Selbstständigkeit verbunden sind: Während einige Freelancer:innen primär positive Erfahrungen machen, werden die Erwartungen anderer im Hinblick auf Einkommen und Selbstbestimmung nicht erfüllt. Dies trägt zu veränderten Logiken in der Gestaltung der Konstellationen bei, sodass die Rückkehr zur reinen Festanstellung oder eine dauerhafte Kombination von abhängiger Beschäftigung und Solo-Selbstständigkeit nach Standbein-Spielbein-Logik (Manske 2015) als attraktiver wahrgenommen werden.

3.3 Hybridität innerhalb von Solo-Selbstständigkeit

In dieser Konstellation erfolgt eine Kombination von Crowdwork und anderen selbständigen Tätigkeiten (und ggf. unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern) innerhalb einer Solo-Selbstständigkeit. Dabei finden sich ggf. Variationen im Zeitverlauf, wenn sich individuelle Motivlagen oder Lebensumstände wandeln. Als zentrale Motive für derartige Tätigkeitskombinationen lassen sich fallübergreifend Selbstentfaltung, Selbstbestimmung und zeitliche Flexibilität identifizieren.

In den vorliegenden Fällen erfolgt die vollzogene Kombination unterschiedlicher Tätigkeiten nicht aus einer reinen ‚Ökonomie der Not‘ heraus. Vielmehr treffen die Subjekte Entscheidungen auf Basis verschiedener individueller Prioritäten, die auch aus Erfordernissen des privaten Lebenszusammenhangs resultieren können. In dieser Hinsicht gehen sie auch *Trade-Offs* ein (bspw. interessante Tätigkeit gegen geringere Vergütung; geringere Vergütung gegen zeitliche Flexibilität). Trade-Offs umfassenden auch komplexere Abwägungen, bspw. wenn Freelancer:innen sich dafür entscheiden, inhaltlich weniger attraktive aber überdurchschnittlich gut vergütete Aufträge anzunehmen, um sich Freiräume für wiederum andere inhaltlich attraktivere, aber schlechter bezahlte Aufträge zu schaffen.

Der Stellenwert von Selbstbestimmung und Flexibilität ist auch in Relation zum privaten Lebenszusammenhang von Bedeutung. Differenzieren lässt sich in diesem Zusammenhang in „Kür-“ und „Pflicht-“ Konstellationen: Auf der einen Seite finden sich Personen ohne umfassende private Obligationen, die in ihrer Erwerbskonstellation (mittlerweile) eine relativ etablierte Marktposition innehaben und es sich deshalb ‚leisten‘ können, für weniger Geld selbstbestimmter und in Bezug auf das Arbeitsvolumen flexibler zu arbeiten. Auf der anderen Seite stehen Personen, für die aufgrund ihres privaten Lebenszusammenhangs eine in raum-zeitlicher Hinsicht flexible und selbstbestimmte Arbeitsgestaltung erforderlich ist, vor allem um

Pflege- oder Betreuungstätigkeiten zu übernehmen, die als mehr oder weniger feste Zeitgeber fungieren.

3.4 Integrative Arrangements von Erwerbsarbeit und nicht-erwerbsförmigen Aktivitäten

In dieser Konstellation findet sich eine wechselseitige Einbettung von einer zentralen (aus subjektiver Sicht ‚verpflichtenden‘) nicht-erwerbsförmigen Aktivität (vor allem Kindererziehung, Pflegeaufgaben oder Studium) mit einem Portfolio von Crowdwork (als raum-zeitlich besonders flexibles Element) und weiteren Erwerbsaktivitäten. Die Einbettung der Erwerbstätigkeit erfolgt in diesen Konstellationen in Auseinandersetzung mit der (für den gesamten Lebenszusammenhang zentraleren) nicht-erwerbsförmigen Aktivität. Daher sind Flexibilitätsansprüche an die Erwerbsaktivitäten von zentraler Bedeutung. Zudem ist in einigen Fällen auch der Arbeitsinhalt von größerer Relevanz, beispielsweise wenn die Erwerbsarbeit als kognitiver Ausgleich zur Sorgearbeit gesehen wird.

Eine strukturell vergleichbare Relation von Arbeit und Leben wie bei Sorgearbeiter:innen zeigt sich auch bei Studierenden. In den Konstellationen von Studierenden spielt Arbeit ebenfalls eine meist relativ untergeordnete Rolle und wird überwiegend um das Studium herum in den Alltag eingebettet. Mit dem Studium werden erwerbsförmige Tätigkeiten kombiniert, die in ihrem Ensemble mehrere Funktionen erfüllen: Einkommen, Flexibilität, inhaltlicher Bezug zum Studium und Praxiserfahrung sowie berufliche Orientierung. Bei Studierenden sind aber, wenn ihr Job feste Arbeitszeiten vorgibt, auch Tendenzen der Anpassung der Studienpläne an die Erwerbstätigkeit ersichtlich. Das zeitflexible Crowdworking ermöglicht komplementär eine Anpassung an die festen Zeiten des Studienbetriebs.

In biografischer Perspektive hat die nicht-erwerbsförmige Hauptaktivität in der Regel einen längerfristigen Zeithorizont, innerhalb dessen aber auch Rearrangements möglich sind, wenn sich im Zeitverlauf Bedingungen verändern (etwa wenn das Kind in die Kita kommt oder wenn der Betreuungsbedarf der zu pflegenden Person größer wird). Erziehungs- und Sorgearbeit können von den Subjekten aber auch anteilig auf Dritte verlagert werden. Ein Studium bietet Elastizitätspotenziale bezüglich der Intensität des Engagements im Studium und der angestrebten Dauer bis zum Abschluss.

3.5 Zwischenfazit

Die vier in diesem Abschnitt identifizierten hybriden Erwerbsmuster, die Crowdwork als ein Element enthalten, verweisen darauf, dass diese Konstellationen erst in Abhängigkeit von weiteren Faktoren umfassend verstehbar werden. Im ersten Typus wird ersichtlich, dass subjektive Sinnbezüge und Ansprüche an die Erwerbstätigkeit relevant sind und dass in diesem Lichte die verschiedenen Erwerbsaktivitäten der Person im Hinblick auf die Verwirklichungsmöglichkeiten dieser Ansprüche relational zueinander zu betrachten sind. Der zweite Typus verweist ergänzend darauf, dass Sinnbezüge und subjektive Ansprüche nicht nur synchron, sondern auch diachron im Hinblick auf die (berufs-)biografische Entwicklung zu fassen sind. Im dritten Typus werden Wahlmöglichkeiten innerhalb soloserständiger Konstellationen ersichtlich, die aber Abwägungsentscheidungen (*Trade-Offs*) erfordern, und es scheint bereits auf, dass auch private Erfordernisse jenseits der Erwerbsarbeit eine Quelle für Ansprüche an die

Erwerbstätigkeit(en) sein können. Dass solche Erfordernisse sogar Taktgeber für die Erwerbsarbeit sein können, verdeutlicht der vierte Typus. Nicht manifest in den vier Typen ersichtlich, aber vorauszusetzen ist das grundlegende Erfordernis, ein Erwerbseinkommen zu erzielen.

Insgesamt wird ersichtlich, dass für ein umfassendes Verständnis hybrider Erwerbskonstellationen eine relationale Analyse erforderlich ist, die neben Erfordernissen des Erwerbs sowie des privaten Lebenszusammenhangs systematisch auch den Stellenwert subjektiver (Sinn-)Ansprüche sowohl im Hinblick auf die Arbeitspraxis als auch auf die biografisch-diachrone Perspektive mit einbezieht. Diese Sinnhaftigkeit einer integralen, relationalen Betrachtung ergibt sich gleichermaßen auch für andere als der hier betrachteten hybriden Erwerbskonstellationen mit Crowdwork als einer Komponente.

Im folgenden Abschnitt soll ein entsprechender Analyserahmen entwickelt werden, der es ermöglicht, hybride Erwerbs- und Tätigkeitskonstellationen in ihrer Relationalität zu erfassen.

4 Das Konzept Relationale Konstellationen von Arbeitstätigkeiten als Analyserahmen

Das Konzept zielt auf das Verständnis hybrider Erwerbsformen. Um zu erfassen, weshalb mehrere Erwerbsaktivitäten ausgeübt und miteinander kombiniert werden, ist es zunächst erforderlich, die einzelnen Tätigkeiten zueinander in Beziehung zu setzen und nicht isoliert voneinander zu betrachten. Erst durch eine solche Relationierung können beispielsweise Komplementaritäten der Arbeitsinhalte bzw. der Arbeitskontexte oder die Vereinbarung von eigenen Ansprüchen mit externen Verpflichtungen systematisch in den Blick genommen werden. Erfasst werden sowohl die erwerbsbezogenen und durch individuelle Lebensumstände bedingte Erfordernisse als auch die subjektiven Ansprüche und Orientierungen.

Der Analyserahmen umfasst drei Ebenen, die aufeinander aufbauen und im Hinblick auf die Analyse zugrundeliegender Ansprüche und Erfordernisse miteinander verwoben sind:

Ebene 1 umfasst die für die jeweilige Person relevanten Erwerbsaktivitäten und deren Funktionen im Lebenszusammenhang sowie die damit verknüpften subjektiven Ansprüche. Diese werden ersichtlich sowohl aus den Merkmalen, Zuschreibungen und Funktionen der Tätigkeit heraus als auch im Vergleich mit anderen Tätigkeiten, die von den Personen ausgeübt werden. Mögliche analytische Bezugspunkte hier sind Konzepte zu subjektiven Sinnzuschreibungen oder -ansprüchen an Arbeit (Hardering 2020) sowie zu individuellen Tätigkeitsansprüchen und inhaltlichen Orientierungen (Menz/Nies 2021). Der Analyserahmen der Relationalen Konstellation führt die bestehenden Konzepte insofern weiter, als die einzelnen Tätigkeiten nicht nur singular, sondern darauf aufbauend auch in ihrer Relation zueinander betrachtet werden. Leitende Fragen dafür sind: Inwieweit ergänzen sich die einzelnen Tätigkeiten wechselseitig (z. B. im Hinblick auf zeitliche Flexibilität oder Sinnstiftung in der Arbeit)? Inwieweit ermöglichen einzelne Tätigkeiten Spielräume für andere Tätigkeiten?

Ebene 2 bezieht sich auf die systematische (wechselseitige) Einbettung der Erwerbstätigkeiten in den synchronen Lebenszusammenhang und die Relation zu anderen, nicht erwerbsförmigen Aktivitäten und Verpflichtungen des eigenen Alltags. Von Relevanz sind dabei auch

Kontextfaktoren, die sich aus dem Lebenszusammenhang als Ganzem ergeben, also auch aus der familialen Konstellation und sonstigen Lebensumständen, aus denen begrenzte Gestaltungsspielräume resultieren. Von besonderem Interesse ist auf dieser Ebene der Analyse, wie die einzelnen Tätigkeiten im Lebenszusammenhang verortet sind und in welcher Beziehung sie zu anderen Verpflichtungen stehen. Damit lassen sich innerhalb des Lebenszusammenhangs Priorisierungen, Notwendigkeiten und Abhängigkeiten identifizieren.

Ebene 3 baut auf den beiden ersten Ebenen auf und erweitert diese um die Einbettung von Tätigkeiten bzw. Tätigkeitskombinationen in diachron-biografischer Perspektive. Von Bedeutung sind hier Veränderungen von Kombinationen im Zeitverlauf aufgrund sich verändernder Handlungsorientierungen (z. B. berufliche Weiterentwicklung) und Notwendigkeiten (z. B. aufgrund von Krankheit oder Familiengründung). Herausarbeiten lassen sich in diesem Zusammenhang biografisch bedeutsame Ereignisse und Prozesse in ihrem Einfluss auf die Erwerbs- und Arbeitskonstellation; insbesondere relevant sind dabei Entwicklungslinien, Brüche im Zeitverlauf, sich verändernde innere Logiken der Konstellation und neue Zielsetzungen, auf die hin Subjekte ihre Konstellationen ausrichten.

Illustrieren lassen sich die drei Ebenen und deren Zusammenspiel am folgenden Beispielfall: Clara ist 57 Jahre alt und pendelt zwischen ihren beiden Wohnsitzen in Deutschland und Italien. Beruflich ist sie als freiberufliche Investitionsberaterin, Übersetzerin und Crowdworkerin auf zwei Testing-Plattformen tätig, nachdem sie zuvor lange Zeit als Investmentbankerin tätig war. Ihre Berufsbiografie ist von mehreren Wendepunkten bzw. Brüchen geprägt, so hat sie bspw. ihren Vater über einen längeren Zeitraum gepflegt und war zudem bedingt durch eine eigene Erkrankung phasenweise nicht erwerbstätig. Die Durchführung von Test-Aufträgen macht ihr Spaß, ähnelt einer spielerischen Tätigkeit, und sie nimmt die Tätigkeit als sinnvoll wahr. Ihre Ansprüche an Arbeit und Leben haben sich im Laufe der Zeit verändert. Sie hat mittlerweile deutlich geringere finanzielle Ansprüche, Alltagselemente außerhalb von Erwerbsarbeit wie Kultur sind ihr wichtiger geworden. Auf der ersten Ebene des dargestellten Analyserahmens wird eine inhaltliche Komplementarität der einzelnen Tätigkeiten (Beratung, Testing, Übersetzen) deutlich, da sich sowohl Tätigkeitsinhalt als auch Themen unterscheiden. Obwohl die einzelnen Tätigkeiten verschiedene subjektiv zugeschriebene Funktionen erfüllen bzw. Interessensgebiete abdecken, lässt sich, auf die Wahl der einzelnen Tätigkeiten bezogen, Selbstentfaltung in der Erwerbsarbeit als gemeinsamer tätigkeitsübergreifender Fluchtpunkt dieser Tätigkeitskombination identifizieren. Nimmt man auf der zweiten Ebene die Einbettung in den Lebenszusammenhang in den Blick, so wird deutlich, dass ihre Lebenssituation vom Pendeln zwischen zwei Wohnsitzen in verschiedenen Ländern geprägt ist. Dies erfordert Zeit- und Ortsflexibilität in der Ausübung von Tätigkeiten, weshalb die Tätigkeitsauswahl auch daran orientiert erfolgt. Auf der dritten Ebene werden Wendepunkte in ihrer (Berufs-)Biografie relevant (bspw. die Pflege ihres Vaters), die in der Vergangenheit berufliche Veränderungen erforderlich gemacht haben. Dies trug außerdem zu veränderten Ansprüchen in der Gestaltung von Arbeit und Leben im Laufe ihres Lebens bei. Freizeitaktivitäten schreibt sie mittlerweile im Vergleich zu Arbeit einen höheren Stellenwert zu. Dies wird allerdings auch durch die zuvor deutlich höhere subjektive Bedeutung der Erwerbsdimension in ihrer Arbeit als In-

vestmentbankerin ermöglicht: Hier konnte sie sich finanzielle Rücklagen aufbauen, die sie weniger abhängig von einem hohen Einkommen machen, so dass sie ihre Erwerbskombination entsprechend mit anderem Fokus gestalten kann.

5 Diskussion und Fazit

Der im Kontext von Crowdwork entwickelte Analyserahmen der Relationalen Konstellation verweist auf die Relevanz einer ganzheitlichen Betrachtung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen von einzelnen Arbeitstätigkeiten einer Person. Der Analyserahmen ist auf andere hybride Erwerbsformen übertragbar, in denen andersartige empirische Konstellationen zu erwarten sind, und knüpft an vorliegende arbeitssoziologische Konzepte an.

Für die Konzeptentwicklung stellt es keine Limitation dar, dass diese nur auf der Grundlage von hybriden Erwerbskonstellationen erfolgte, die Crowdwork als ein Element enthalten. Typische Merkmale von Crowdwork als Form der Arbeitsorganisation sind Selbstbestimmungs-, Selbstentfaltung- und Flexibilitätpotentiale für die Subjekte (während zugleich die Vergütung eher gering ist). Diese Tätigkeitsmerkmale werden von den Subjekten individuell angeeignet, indem sie – ihren subjektiven Ansprüchen und Erfordernissen entsprechend – Crowdwork in je spezifischer Funktion (z. B. für mehr Zeitsouveränität, als sinnvolle Aktivität, zum Kompetenzerwerb, wegen des Spaßes an der Tätigkeit selbst) relational zu anderen Arbeitsformen in ihre hybride Erwerbskonstellation integrieren. Solche (auch) an Selbstentfaltung orientierten Motive können in anderen hybriden Erwerbsformen ohne Crowdwork weniger ausgeprägt sein. Dementsprechend sind hier inhaltlich anders ausgeprägte Relationale Konstellationen zu erwarten. Zu deren Erfassung ist weitere empirische Forschung in anderen Erwerbskombinationen erforderlich.

Das Konzept der Relationalen Konstellation entspricht in seiner Anlage dahingehend dem Konzept der „Alltäglichen Lebensführung“ (vgl. Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ 1995), dass es ebenfalls in subjektorientierter Perspektive den gesamten Lebenszusammenhang von Personen in den Blick nimmt. Anders als das Konzept der Alltäglichen Lebensführung, dessen Entwicklung in bewusster Abgrenzung von der Biografieforschung erfolgte (vgl. Voß 1995), führt das Konzept der Relationalen Konstellation synchrone und diachrone Perspektiven zusammen, indem sowohl auf synchroner Ebene die Kombination von Tätigkeiten in den Blick genommen als auch der biografische Verlauf im Hinblick auf durchgängige Handlungserfordernisse und damit korrespondierende Veränderungen von Tätigkeitskombinationen in die Analyse integriert werden. Von Bedeutung sind dabei vor allem Ziele, auf deren Erreichen die Subjekte mit der Gestaltung ihrer Tätigkeitskombinationen hinarbeiten (und die sich unter Umständen im Zeitverlauf ändern).

Das Konzept Alltägliche Lebensführung umfasst den individuellen Handlungsrahmen, in „dem Lebenskonzept, Bedürfnisse, Ansprüche mit den gegebenen Möglichkeiten, Risiken und Notwendigkeiten ausbalanciert werden müssen“ (Kudera 1995: 8). Gedacht wird die Alltägliche Lebensführung als zwischen individueller und gesellschaftlicher Ebene vermittelnde Instanz. Der Analysefokus des Konzepts liegt auf den Methoden, mit denen die Subjekte die (komplexer werdenden) Anforderungen verschiedener gesellschaftlicher Lebensbereiche, in

die sie integriert sind, alltagspraktisch bewältigen, und den daraus resultierenden Mustern von Lebensführung als Resultat dieser Integrationsleistung.

Demgegenüber stehen im Konzept der Relationalen Konstellation die (hybriden) Erwerbsaktivitäten (und weitere arbeitsförmige Aktivitäten mit verpflichtendem Charakter) stärker im Vordergrund. Insofern liegt der Fokus nicht in gleichem Maße auf dem „Leben [...] in seiner ganzen ‚Breite‘“ (Voß 1995: 31) und einer ganzheitlichen Integration der einzelnen Lebensbereiche der Person, sondern auf der Erklärung des Zustandekommens der (Erwerbs-) Konstellation. Daher ist der Fokus stärker auf die Tätigkeitsinhalte der Erwerbsaktivitäten und deren subjektive Bedeutung sowie deren Wechselwirkungen gerichtet. Damit lässt sich erklären, wie und warum unterschiedliche Erwerbstätigkeiten aus unterschiedlichen Bereichen bzw. mit unterschiedlichen Inhalten in den Lebenszusammenhang integriert werden – und auch, wie und warum sie in diesen integriert werden müssen: Das resultiert beispielsweise aus (Sorge-)Verpflichtungen, ökonomischen Erfordernissen oder strukturellen Zwängen. Insofern erfolgt auch im Konzept der Relationalen Konstellation eine integrative Betrachtung der Erwerbstätigkeiten im Lebenszusammenhang.

In gleicher Weise greift der dargestellte Analyserahmen auch nicht in einem umfassenden Sinne die Forderung nach einer transversalen Ausrichtung der Arbeitssoziologie auf (Haubner/Pongratz 2021). Tine Haubner und Hans Pongratz plädieren dafür, „das Ganze“ der Arbeit in den Blick zu nehmen, um so die Pluralität von Arbeitstätigkeiten analytisch einzubeziehen und anzuerkennen. Der hier präsentierte Analyserahmen blickt primär auf Erwerbsaktivitäten, öffnet aber die Perspektive auch auf nicht-erwerbsförmige Arbeitstätigkeiten, um die Interdependenzen sichtbar zu machen, so dass das Gesamtportfolio von bezahlten und unbezahlten arbeitsförmigen Aktivitäten und die Relationalität von erwerbsförmigen und nicht-erwerbsförmigen Tätigkeiten in den Blick genommen werden.

Das Analysekonzept Relationale Konstellation wurde im Kontext unseres Forschungsprojekts zu Crowdwork primär mit Fokus auf Erwerbstätigkeiten entwickelt. Dieser Fokus erscheint insbesondere mit Blick auf Solo-Selbstständigkeit bzw. entsprechende hybride Erwerbskombinationen produktiv. Das Analysekonzept als solches ist aber übertragbar auch auf Untersuchungsgegenstände jenseits der Erwerbsarbeit, in denen Vergütung keine bzw. eine nur marginale Rolle spielt (bspw. Sorge-Arbeit, Ehrenamt, informelle Pflege oder Freiwilligenarbeit). Diese (vergeschlechtlichten) Tätigkeitsfelder sind insbesondere von Vereinbarkeitsleistungen und dem Balancieren von (eigenen) Ansprüchen und Verpflichtungen geprägt (vgl. Aulenbacher/Dammayr 2014; Becker-Schmidt 2010; Haubner 2017). Dass der in diesem Beitrag entwickelte Analyserahmen prinzipiell offen ist für solche Relationale Konstellationen ohne Primat der Erwerbssphäre, wird bereits im obigen vierten Typus „integrative Arrangements“ (s. o. Abschnitt 3.4) ersichtlich.

Der Analyserahmen sollte in künftigen empirischen Untersuchungen weiterentwickelt und ausdifferenziert werden. Er weist insbesondere das Potential auf, subjektive Ansprüche und Orientierungen in einzelnen Tätigkeiten vor dem Hintergrund struktureller, materieller und sozialer Erfordernisse des eigenen Lebenszusammenhang mittels einer relationalen, ganzheitlichen Perspektive umfassend zu durchdringen. Im Kontext der eingangs erwähnten erweiterten Handlungsspielräume und -erfordernisse im Hinblick auf die Gestaltung von Erwerbsbio-

grafien und -kombinationen lässt sich von einer Zunahme von „Mosaik-Konstellationen“ ausgehen. Diese zeichnen sich durch die Kombination von unterschiedlichen Tätigkeiten mit je unterschiedlichen Funktionen aus, wobei wiederum zwischen graduell unterschiedlichen Gestaltungsspielräumen bzw. Orientierungen an Verpflichtungen differenziert werden muss. Für zukünftige arbeitssoziologische Forschung ist dies auch im erweiterten Sinne für die Untersuchung von subjektiven Gestaltungsweisen der Arbeitspraxis von Bedeutung. Auf Basis des Konzepts der Relationalen Konstellation lässt sich umfassend in den Blick nehmen, wie Personen mit jeweils unterschiedlichen Orientierungen und damit verbundenen unterschiedlichen Ansprüchen (die jeweils durch die ganzheitliche Perspektive verstehbar werden) an Arbeitstätigkeiten herangehen und die Ausübung entsprechend unterschiedlich gestalten.

Literatur

- Aulenbacher, Brigitte; Dammayr, Maria (Hg.) (2014): Für sich und andere sorgen. Krise und Zukunft von Care in der modernen Gesellschaft. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Becker, Annika (i. E.): Voice Messaging als Erhebungsmethode: Eine Methode zur Erfassung raumzeitlich disparater digitaler Praktiken am Beispiel des Umgangs mit Crowdwork-Plattformen. In: Franken, Lina; Mollenhauer, Sabina (Hg.): Digital Humanities und Empirische Kulturwissenschaft. Fluide Forschungsfelder und digitale Daten in methodologischer Reflexion. Bielefeld: transcript.
- Becker, Annika; Kleemann, Frank (2026): Motivkonstellationen für Crowdwork als hybride selbstständige Tätigkeit. Soziale Welt. Sonderband 28: 326–354.
- Becker, Annika; Eckelt, Marcus; Kleemann, Frank; Külpmann, Inga (2025): Voice Messaging: eine Methode zur prozessbegleitenden Erfassung digitaler Praktiken. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research 26 (2). <https://doi.org/10.17169/fqs-26.2.4235>.
- Becker-Schmidt, Regina (2010): Doppelte Vergesellschaftung von Frauen. Divergenzen und Brückenschläge zwischen Erwerbs- und Privatleben. In: Becker, Ruth; Kortendieck, Beate (Hg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empirie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 65–74.
- Bögenhold, Dieter; Fachinger, Uwe (2016): Berufliche Selbstständigkeit. essentials. Wiesbaden: Springer VS.
- Büchter, Karin (2023): Entgrenzung von Arbeit? Begrenzung durch Bildung? Ende und Wende einer Beziehung. In: Heinemann, Alisha; Karakasoglu, Yasemin; Linnemann, Tobias; Rose, Nadine; Sturm, Tanja (Hg.): Entgrenzungen. Beiträge zum 28. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Opladen: Verlag Barbara Budrich, 335–352.
- Bührmann, Andrea D.; Fachinger, Uwe; Welskop-Deffaa, Eva M. (Hg.) (2018): Hybride Erwerbsformen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Butkowski, Olivier K.; Kay, Rosemarie; Suprinovič, Olga (2022): Entwicklung der hybriden Selbstständigkeit in Deutschland - Analysen anhand des Taxpayer-Panels 2001-2016. Daten und Fakten No. 30. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM). URL: <https://hdl.handle.net/10419/260534> (Zugriff: 9. März 2026).
- D'Amours, Martine (2023): The constructions of a hybrid zone of employment and the vagaries of collective representation. The case of home childcare providers in Quebec. *Rassegna italiana di Sociologia* 64 (2): 183–208.

- Fachinger, Uwe (2018): Erwerbshybridisierung: Sozialpolitische (Folge-)Probleme. In: Bührmann, Andrea D.; Fachinger, Uwe; Welskopp-Deffaa, Eva M. (Hg.): *Hybride Erwerbsformen. Digitalisierung, Diversität und sozialpolitische Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden: Springer VS, 77–106.
- Gerber, Christine; Krzywdzinski, Martin (2019): Brave New Digital Work? New Forms of Performance Control in Crowdwork. In: Vallas, Steven P; Kovalainen, Anne (Hg.): *Work and Labor in the Digital Age. Research in the Sociology of Work*, Vol. 33. Bingley: Emerald, 121–143.
- Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben - Zur Einleitung. In: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehungen von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag*. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 11–33.
- Haubner, Tine (2017): *Die Ausbeutung der sorgenden Gemeinschaft. Laienpflege in Deutschland*. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Haubner, Tine; Pongratz, Hans J. (2021): Die ganze Arbeit! Für eine transversale Arbeitssoziologie. *AIS-Studien* 14 (2): 8–26.
- Hardering, Friederike (2020): *Sinn in der Arbeit. Überblick über Grundbegriffe und aktuelle Debatten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hénaut, Léonie; Lena, Jennifer C.; Accominotti, Fabien (2023): Polyoccupationalism: Expertise Stretch and Status Stretch in the Postindustrial Era. *American Sociological Review* 88 (5): 872-900.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Kudera, Werner (1995): Einleitung. In: Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.): *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung*. Opladen: Leske + Budrich, 7–12.
- Lamura, Maddalena; Klaus, Dominik; Haas, Barbara (2024): Makro-, Meso- und Mikro-Arbeit. Zum Spektrum der Online-Plattformarbeit. In: Lamura, Maddalena; Klaus, Dominik; Haas, Barbara (Hg.): *Plattformarbeit: Herausforderungen im deutschsprachigen Kontext*. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 137–149.
- Manske, Alexandra (2015): Selbstständigkeit als Patchwork-Existenz: Neue Muster von Selbstständigkeit in den Kulturberufen. *Sozialer Fortschritt* 64 (9/10): 241-246.
- Menz, Wolfgang; Nies, Sarah (2021): *Ansprüche an Arbeit, Krisen der Legitimität und interessenspolitische Mobilisierung*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Pongratz, Hans J.; Bormann, Sarah (2017): Online-Arbeit auf Internet-Plattformen: empirische Befunde zum ‚Crowdworking‘ in Deutschland. *AIS-Studien* 10 (2): 158–181.
- Pongratz, Hans J.; Bührmann, Andrea D. (2018): Diskontinuität und Diversität beruflicher Selbstständigkeit In: Bührmann, Andrea D.; Fachinger, Uwe; Welskopp-Deffaa, Eva M. (Hg.): *Hybride Erwerbsformen. Digitalisierung, Diversität und sozialpolitische Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden: Springer VS, 51–75.
- Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.) (1995): *Alltägliche Lebensführung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Voß, G. Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31 (3): 473–487.
- Voß, G. Günter (1995): Entwicklungen und Eckpunkte des theoretischen Konzepts. In: Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.): *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung*. Opladen: Leske + Budrich, 23–43.

Kontrolle von unten

Die Rolle digitaler Technik bei der Umsetzung qualitativer Tarifverträge

Isabell Mader , Ingo Singe ¹

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht, wie digitale Datentechnik im institutionellen Setting von Entlastungstarifverträgen zu einem Machtmittel der Krankenhausbeschäftigten werden kann. Qualitative Tarifverträge teilen mit Arbeitsrechten das Problem der Rechtsdurchsetzung: Ihre Unbestimmtheit eröffnet der Arbeitgebendenseite Spielräume, tarifliche Vereinbarungen zu unterlaufen. Auf Grundlage qualitativer Interviews mit Pflegefachkräften aus zwei Berliner Krankenhäusern zeigen wir, wie ein technikgestütztes System struktureller Kontrolle von unten errichtet wird. Den analytischen Rahmen hierzu bildet Edwards' Kontrollkonzeption. Die Ergebnisse zeigen, dass automatisierte Datenverarbeitung und digitale Transparenz den Kontrollaufwand reduzieren und kollektives Interessenhandeln stärken können. Zugleich wird deutlich: Digitale Technik kann soziale Machtformen nicht ersetzen, sondern nur unterstützen.

Abstract: This article examines how digital data technology can become a tool of power for hospital staff within the institutional framework of collective agreements designed to reduce workloads. Qualitative collective agreements share the problem of legal enforcement with labour laws: their indeterminacy gives employers scope to circumvent the terms of the agreements. Based on qualitative interviews with nursing staff from two Berlin hospitals, we show how a technology-supported system of structural control from below is established. Edwards' concept of control provides the analytical framework for this. The results show that automated data processing and digital transparency can reduce the burden of control and strengthen collective action in the interests of the workforce. At the same time, it becomes clear that digital technology cannot replace forms of social power, but only support them.

¹ Dr. Isabell Mader, Fachgebiet Wirtschaftssoziologie, Universität Osnabrück, E-Mail: isabell.mader@uni-osnabrueck.de; Dipl.-Soz. Ingo Singe, Fachgebiet Wirtschaftssoziologie, Universität Osnabrück, E-Mail: ingo.singe@uni-osnabrueck.de.

1 Einleitung

Die Datafizierung in der Arbeitswelt vergrößert tendenziell die Wissensasymmetrie am Arbeitsplatz, indem immer mehr Daten über immer mehr Aspekte des Arbeitsprozesses generiert und beim Management konzentriert werden (Rüb 2021: 321; Teebken et al. 2025; Krzywdzinski et al. 2025). Den Arbeitenden stehen grundsätzlich zwei (sich nicht notwendig ausschließende) Strategien offen, darauf zu reagieren: Vorherrschend sind Versuche, digitale ‚Transparenz‘ zu begrenzen, etwa durch kollektivvertragliche Einschränkungen oder individuelle Widerstandspraktiken (Bernstein 2012; Kellogg et al. 2020). In der Literatur finden sich aber auch Umgangsweisen mit Datafizierung, die darauf zielen, im Sinne eines *reverse monitoring* beschäftigten-orientiertes Gegenwissen aufzubauen. So diskutieren aktuelle Forschungen, wie Arbeitende ‚eigene‘ Daten – auch mit Hilfe neuer digitaler Tools – sammeln, untereinander teilen und zur Wahrung ihrer Interessen einsetzen (Calacci 2022; Köhne et al. 2024; The Capacitor Collective 2025; Woodcock 2021). Dies zeigt grundsätzlich, dass digitale Daten auch zu einem Machtmittel der Arbeitenden werden können (vgl. Mader 2026).

Während diese Studien auf einen *digital workerism* im Feld algorithmischer Kontrolle in der Gig-Ökonomie fokussieren, stießen wir in unserer empirischen Forschung auf einen Fall, der in den institutionell regulierten Bereich von Arbeit und Beschäftigung fällt. Anstelle von Parallelstrukturen zur Generierung von „counter data“ (Mateescu 2023: 12) wird im institutionellen Setting der Entlastungstarifverträge (TV-E) im Krankenhausbereich eine mit dem Management geteilte Datengrundlage geschaffen, welche dazu dient, tarifvertragliche Vereinbarungen zur Belastungsreduktion zu überwachen. Solche Formen der Datennutzung im Beschäftigteninteresse werden in der Literatur zwar diskutiert (Nyman et al. 2024; Schmidt/Sauerland 2023), unseres Wissens aber noch nicht an empirischen Fällen in ihrer Wirkungsweise nachvollzogen.

Genau dies ist nun das Ziel der folgenden Ausführungen. Auf Grundlage qualitativer Interviews mit Krankenhausbeschäftigten möchten wir nachzeichnen, wie an zwei Berliner Krankenhäusern Datentechnik zu einem Machtmittel der Beschäftigten wurde. Dabei verfolgen wir die forschungsleitende Frage, auf welche Art und Weise genau Datentechnik zu einem Mittel von Lohnarbeitenden-Macht wird. Welche Formen von Macht werden durch welche Technikfunktionen auf welche Art und Weise gestärkt? Damit sollen sowohl die Potentiale als auch die Grenzen von Datentechnik für eine erfolgreiche Durchsetzung kollektivvertraglicher Schutzrechte ausgelotet werden.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung schlagen wir einen analytischen Rahmen vor, der die Kontrollkonzeption Richard Edwards (1981) aufgreift und gewissermaßen umdreht. Denn die Krankenhausbeschäftigten stehen vor einem Kontrollproblem, das strukturelle Ähnlichkeiten mit dem Problem der Kontrolle von Arbeit durch das Management hat. Qualitative Tarifverträge enthalten Regelungen zu qualitativen Aspekten von Arbeit, wie beispielsweise zur Leistungsregulierung, flexiblen Arbeitszeiten oder – wie beim TV-E – zum Belastungsschutz (Bispinck 2015; Kädtler 2025). Im Vergleich zu Entgeltregelungen enthalten solche Vorgaben größere Unbestimmtheitszonen, die von den Arbeitgebenden ausgenutzt werden können. Wie wir im Folgenden zeigen, können die aus dieser Unbestimmtheit resultierenden

Kontrolllücken durch ein System struktureller Kontrolle geschlossen werden. Hierbei spielt digitale Technik eine tragende Rolle.

Wir tragen mit unserem Beitrag zu zwei meist getrennt verlaufenden Diskussionen bei: Die Diskussion um den Zusammenhang von Datafizierung und Macht erweitern wir um eine Perspektive beschäftigtenorientierter Datennutzung, und die Debatte zur strategischen Handlungsfähigkeit der Lohnarbeitenden erweitern wir, indem wir an einem konkreten Fallbeispiel das Potential einer technikgestützten Kontrolle von Tarifrechten aufzeigen.

Der Artikel geht folgendermaßen vor: In Abschnitt 2 argumentieren wir auf einer grundsätzlichen Ebene, warum bei qualitativen Tarifverträgen ein Kontrollproblem entsteht, das eine ‚Kontrolle von unten‘ erforderlich macht. Das konkretisieren wir in Abschnitt 3, indem wir zeigen, wie Erfahrungen mit Umsetzungsproblemen bei vorangehenden Entlastungstarifverträgen die Gewerkschaft ver.di dazu veranlasst haben, Vorkehrungen für eine bessere Kontrolle zu treffen. Nach einer kurzen Darstellung unseres empirischen Materials und Vorgehens in Abschnitt 4 rekonstruieren wir in Abschnitt 5 in drei Schritten, wie das System struktureller Kontrolle von unten in der betrieblichen Praxis funktioniert. Im Fazit resümieren wir, dass digitale Technik hierbei eine wichtige Rolle spielt, aber keinesfalls das aktive Handeln der Beschäftigten ersetzen kann.

2 Die Unbestimmtheit qualitativer Tarifverträge und das umgekehrte Kontrollproblem

Wie der Arbeitsvertrag enthalten auch Tarifverträge notwendig Unbestimmtheitszonen bezüglich ihrer konkreten Umsetzung in der Alltagspraxis. Dies gilt generell für jede Form von tariflichen Rechten, denn Rechtstexte sind „notwendigerweise unbestimmt“ (Kocher 2009: 20) und müssen daher „für konkrete Situationen kontextspezifisch ausgelegt und interpretiert werden.“ (Huke 2025: 29). Mit Arbeitsrechten teilen tarifliche Rechte insofern grundsätzlich das Problem der Rechtsdurchsetzung im Arbeitsalltag. An den Abschluss der Tarifverhandlungen schließen sich daher nicht selten Konflikte um die ‚richtige‘ Umsetzung der Vereinbarungen an. Zudem fallen diese Unbestimmtheitszonen bei qualitativen Tarifverträgen besonders groß aus. Insofern diese auf die Regulierung von sehr spezifischen und heterogenen Arbeitsbedingungen zielen, ergeben sich hier auch große Interpretationslücken bei der Umsetzung der vertraglichen Vorgaben. Zudem kann ihre Einhaltung nur im Arbeitsprozess selbst sichergestellt werden. Ohne effektive Kontrollen auf der ‚shop floor‘-Ebene können die Arbeitgebenden diese Regelungen sehr leicht unterlaufen, ohne dafür sanktioniert werden zu können. Und sie haben ein ökonomisches Interesse dies zu tun, weil Tarifvereinbarungen in der Regel die Kosten des Faktors Arbeit erhöhen. Wie tarifliche Regelungen im konkreten betrieblichen Alltag ausgelegt und gelebt werden, ist aber entscheidend für die (Un-)Wirksamkeit eines geltenden Tarifvertrages und damit auch für die Fähigkeit der Lohnarbeitenden, die kollektiv erkämpften Rechte in Anspruch zu nehmen.

Wie gesetzliche Arbeitsrechte sind auch tarifliche Normen letztinstanzlich durch staatliche Sanktionsmacht gedeckt. Im Fall ihrer Verletzung können Unternehmen vom Arbeitsgericht zu Strafzahlungen verurteilt werden. Auf Grundlage der Tarifautonomie (Müller-Jentsch 2022)

liegt ihre Kontrolle aber nicht in der Verantwortung des Staates, sondern bei den Beschäftigten und ihren kollektiven Vertretungsorganen. Das kann diese jedoch vor Schwierigkeiten stellen. Denn auf der einen Seite können die Vertretungsorgane allein unmöglich die Einhaltung von Tarifrecht am Arbeitsplatz von hunderten oder tausenden Mitarbeitenden überwachen. Und auf der anderen Seite zerfällt für gewöhnlich die kollektive Mobilisierung nach Abschluss eines Tarifvertrages, die Beschäftigten sind wieder in ihren oft isolierenden und kräftezehrenden Arbeitsalltag eingespannt und haben wenig Zeit und Ressourcen für die Partizipation an kollektivem Handeln.

3 Die Bedeutung von Technik zur Umsetzung von Entlastungstarifverträgen

Um die Bedeutung von digitaler Technik für die Umsetzung tariflicher Vereinbarungen zu verstehen, hilft es, sich die negativen Erfahrungen mit früheren Tarifverträgen zu vergegenwärtigen, auf welche ver.di mit der Konstruktion der neuen Tarifverträge-Entlastung (TV-E) reagierte.

Das zentrale Anliegen der von ver.di vorangetriebenen Tarifbewegungen in Krankenhäusern (Habekost et al. 2022; Kunkel 2025) besteht darin, Untergrenzen für die Personalbesetzung einzuziehen. Damit soll dem chronischen Personalmangel als einer der Hauptursachen für die eskalierenden Arbeitsbelastungen begegnet werden. Mit dieser Forderung greift die Gewerkschaft erheblich in die Dispositionsmacht der Arbeitgebendenseite über den Einsatz der gekauften Arbeitskräfte ein. Die Krankenhausleitungen haben wenig Interesse, ihre Personalplanung von der Gewerkschaft vorgeben zu lassen. Um wirksam für eine Reduktion von Arbeitsbelastungen zu sorgen, müssen Personaluntergrenzen sehr konkret im Verhältnis zum schwankenden Arbeitsaufwand definiert werden. Es liegt somit in der Natur von Entlastungstarifverträgen, dass sie erstens gegen die Interessen der Arbeitgeberin durchgesetzt werden müssen und zweitens nicht durch Sichtung von Kennziffern auf einer hohen Verwaltungsebene überwacht werden können, sondern eine flächendeckende Kontrolle im täglichen Arbeitsprozess erforderlich machen.

In einer frühen Generation von Entlastungstarifverträgen, wie dem ab 2016 für den Bereich der Pflege an der Berliner Charité geltenden TV-GS, fehlten jedoch hinreichende Vorkehrungen für eine solche Kontrolle. Dies ermöglichte es der Arbeitgeberin, die tariflichen Personaluntergrenzen ungestraft zu ignorieren. Wie Kalle Kunkel (2025) nachzeichnet, lagen die Probleme auf drei Ebenen: erstens waren die von der Arbeitgeberin einzuhaltenden Personalvorgaben zu vage definiert. So war „keine schichtkonkrete Definition der notwendigen Besetzung möglich. Vielmehr wurde lediglich durchschnittlich für den Monat die Anzahl der notwendigen Pflegekräfte ermittelt.“ (ebd.: 126) Zweitens hatten die Beschäftigten keinen direkten Zugang zu den Personalsystemen, anhand derer sich Unterbesetzungen feststellen lassen. Dadurch „hatte die Arbeitgeberin einen permanenten Wissensvorsprung. Sie musste das Wissen, das notwendig war, um Ansprüche ihr gegenüber artikulieren zu können, selbst zur Verfügung stellen.“ (ebd.: 181). Und schließlich war kein konkreter „Sanktionsmechanismus für den Fall der Nicht-Umsetzung der Vorgaben“ (ebd.: 126) vorgesehen. Unterhalb der sehr

hohen Schwelle einer Klage vor dem Arbeitsgericht hatten die Beschäftigten damit keine Möglichkeit, ein Überschreiten der Mindestbestzungen zu ahnden. Für die Beschäftigten ist dies „wahnsinnig frustrierend im Verlauf“ gewesen (so eine Interessenvertreterin, zitiert nach ebd.: 180).

In Reaktion auf diese Erfahrungen wurde eine neue Generation von Tarifverträgen entwickelt, die nun konkrete Maßnahmen zur Lösung des Kontrollproblems vorsahen. Diese zielen in ihrer Gesamtheit, so unsere Argumentation, auf die *Etablierung eines Systems struktureller Kontrolle von unten*. Die wesentlichen Elemente dieses Kontrollsystems lassen sich sehr gut anhand der drei von Edwards unterschiedenen Funktionen differenzieren, die jede Form von Kontrolle erfüllen muss (Edwards 1981: 25–27):

Erstens die Vorgabe von Anweisungen (*direction*), bzw. allgemeiner formuliert, die Definition eines zu erreichenden SOLL. Zweitens die Bewertung (*evaluation*) des zu kontrollierenden Verhaltens, bzw. die systematische Beobachtung des IST-Zustands und dessen Abgleich mit den SOLL-Vorgaben. Man kann dies auch als *Überwachungsfunktion* von Kontrolle bezeichnen. Die dritte Funktion von Kontrolle besteht schließlich in der Disziplinierung (*discipline*) bzw. der *Sanktionierung* von unerwünschtem Verhalten (einer Abweichung vom SOLL) und der Belohnung von erwünschtem Verhalten. Die neuen Entlastungstarifverträge enthalten nun sehr genaue Vorgaben zu allen drei Kontrollfunktionen:

Anweisung: Für jede Station in einem Krankenhaus wird eine *schichtgenau* definierte Mindestgrenze für einzusetzende Pflegefachkräfte im Verhältnis zum Arbeitsaufkommen definiert. Letzteres wird durch die Anzahl zu pflegender Patient*innen und zusätzlicher Belastungsfaktoren (wie Anteil an Leiharbeitskräften und Gewalterfahrungen durch Patient*innen) bestimmt. Qua Tarif werden folglich Quotienten aus Pflegefachkräften und „Betten“ bestimmt. Die schicht- und stationsgenauen *Ratios* legen beispielsweise fest, dass in einer Stroke-Unit in der Früh- und Spätschicht eine Pflegefachkraft für die Versorgung von drei Patient*innen einzusetzen ist, in der Nachtschicht verändert sich das Verhältnis auf 1:5.

Überwachung: Die Tarifverträge verpflichten die Arbeitgeberinnen zur fortlaufenden Ermittlung der *Ratios*. Zugleich soll den Beschäftigten selbst Einsicht in die *Ratios* gegeben werden. In einem unserer Fallkrankenhäuser (Fall A) wird hierfür ein *Dashboard* eingerichtet, auf dem die Pflegekräfte über das Intranet zeitnah sehen können, wenn ihnen ein „Belastungspunkt“ als Folge einer unterbesetzten Schicht gutgeschrieben wurde. In Fall B werden die Beschäftigten zum Monatsende in Form eines „Kontoauszuges“ über die Anzahl belasteter Schichten informiert.

Sanktionierung: Werden die definierten *Ratios* nicht eingehalten, entstehen für die Beschäftigten ‚objektivierte‘ Belastungssituationen. Akkumulierte Belastungen begründen ein tarifliches Recht auf Kompensation durch entlastende Ausgleichsmechanismen (bezahlte Freischichten oder erhöhtes Entgelt). Welcher Belastungsumfang einen Anspruch auf Belastungsausgleich auslöst, unterscheidet sich zwischen den Haustarifverträgen. In einem unserer Fälle müssen fünf „Belastungspunkte“ durch eine Freischicht ausgeglichen werden. Die in den unterschiedlichen Verträgen fixierte gemeinsame Grundlogik lautet damit, dass Unterbesetzung automatisch eine Sanktion (Belastungsausgleich) nach sich zieht. Aus Perspektive der Gewerk-

schaft soll dieser Mechanismus die Krankenhausleitungen aus finanziellen Erwägungen entweder veranlassen, Personal aufzubauen oder das Leistungsvolumen an die verfügbaren Personalkapazitäten anzupassen.

Das hiermit umrissene Kontrollsystem macht den Einsatz eines technischen Systems der Datenverarbeitung nötig, das für Tausende von Pflegekräften schichtgenau die IST-Ratio aus eingesetztem Personal und Bettenbelegung errechnet, diese mit der tariflichen SOLL-Ratio abgleicht und den Beschäftigten bei einem Unterschreiten des SOLL einen Anspruch auf Belastungsausgleich gutschreibt. Zugleich soll das System den Beschäftigten die ermittelte Belastung transparent ‚spiegeln‘ und quasi einen Echtzeitvergleich zwischen subjektiv erlebten Arbeitsbelastungen und quantifiziert-objektiver Belastung ermöglichen.

Die folgende Aussage einer von uns interviewten Pflegefachkraft und Betriebsrätin fasst den Stellenwert digitaler Technik für die Umsetzung des TV-E sehr gut zusammen:

„Also Tarifvertrag Entlastung heißt ja, dass wir Personalvorgaben haben, die im Tarifvertrag fixiert sind und eine Konsequenz, wenn diese Personalvorgaben nicht eingehalten werden. [...] Die Konsequenz muss dem Arbeitgeber so wehtun, dass er uns nicht unterbesetzt arbeiten lässt. [...] Sprich wir brauchen natürlich zum einen technische Systeme, um zu überprüfen: Sind wir so besetzt, wie es im Tarifvertrag drinsteht? Und wir brauchen zum anderen technische Systeme, um, wenn wir eben diese unterbesetzten Schichten gesammelt haben und uns dann diese freien Tage oder so, also diese verschiedenen Möglichkeiten, die wir da haben, zustehen, wie man die dann einlösen kann. Also erstmal sehen kann. Also erstmal muss ja für mich überhaupt abgebildet werden und ich muss dann die Chance haben, das auch einzulösen.“ (Pflegefachkraft Intensivstation Fall A)

Im Folgenden zeichnen wir auf Grundlage unserer qualitativen Empirie nach, wie dieses strukturelle Kontrollsystem in der betrieblichen Praxis funktioniert, wobei wir besonderes Augenmerk auf die Rolle digitaler Technik legen. Wie sich zeigen wird, ist Technik für die Umsetzung des TV-E ein wichtiges Hilfsmittel, das aber immer dem aktiven Handeln der Beschäftigten bedarf, um die intendierten Wirkungen zu entfalten.

4 Falldarstellung und Empirie

Die folgenden Ausführungen stützen sich auf qualitative Interviewdaten, die 2024/25 im Rahmen des Projekts DigiCLASS² erhoben wurden. Das Projekt verfolgt eine ungleichheitssensible Untersuchung der Digitalisierung von Arbeit in verschiedenen Wirtschaftszweigen. Im Zentrum des Forschungsinteresses stehen die post-pandemischen Digitalisierungserfahrungen der Arbeitenden unterschiedlicher Berufsklassen (Oesch 2006). Eines unserer Forschungsfelder ist das Gesundheitswesen, in dem wir Betriebsfallstudien in drei Krankenhäusern durchführten. Im Rahmen unserer Interviews mit Beschäftigten aus zwei untersuchten Krankenhäusern thematisierten die Befragten – für uns überraschend – die große Bedeutung digitaler Systeme für eine gelingende Umsetzung von Tarifverträgen. Wir entschlossen uns, dieser be-

² Das von Prof. Dr. Hajo Holst geleitete Projekt „The Post-Pandemic Digitalisation Surge and Inequality (DigiCLASS2)“ ist Teil des DFG-Schwerpunktprogramms 2267 „Digitalisierung der Arbeitswelten“; Projektnummer 442459396, Laufzeit 2023–2027.

sonderen und für die Interviewten selbst hoch relevanten Digitalisierungserfahrung nachzugehen und werteten die Interviews aus diesen beiden Krankenhäusern entsprechend der hier aufgeworfenen Fragestellung gesondert aus. Es handelt sich dabei um ca. einstündige teilstrukturierte qualitative Interviews mit Pflegefachkräften, von denen einige zugleich als Betriebs- oder Personalrät*innen aktiv sind, sowie ergänzend mit Beschäftigten aus administrativen und technischen Bereichen (N=12). Diese Empirie ermöglicht uns zu zeigen, dass und wie digitale Technik als Mittel zur Durchsetzung von Tarifrechten genutzt werden kann. Die weitergehende Frage nach den Bedingungen des Gelingens oder Scheiterns einer solchen Techniknutzung stellt ein daran anschließendes Forschungsdesiderat dar. Bei beiden Krankenhäusern handelt es sich um voll mitbestimmte Einrichtungen mit jeweils mehreren Tausend Beschäftigten. In beiden Fällen wurden die Entlastungstarifverträge als Haustarife abgeschlossen. Es handelt sich einerseits um ein Universitätskrankenhaus (Fall A), andererseits um eine GmbH, deren Anteile sich vollständig in Landesbesitz befinden (Fall B).

5 Strukturelle Kontrolle von unten in der betrieblichen Praxis

5.1 Anweisung: Einschreibung der SOLL-Kriterien in ein technisch-bürokratisches System

Wie bereits erwähnt, war die Definition eines SOLL in Form von möglichst konkreten Festlegungen von Personalgrenzen ein entscheidendes Element in der Durchsetzbarkeit kollektiver Forderungen zum Belastungsschutz. Entsprechend haben die Beschäftigten in der *Phase der Tarifverhandlungen* sehr viel Mühe in die Aushandlung der schichtkonkreten Ratios investiert. Wie die Pflegekräfte und deren Interessenvertretungen während der *Phase der Implementierung* aber feststellen mussten, ist es damit aber noch lange nicht getan. Denn das tarifvertraglich festgelegte SOLL ist angesichts der Komplexität realer Arbeitssituationen immer noch zu unkonkret, um ohne weitere Interpretationsleistungen einfach auf die Realität bezogen werden zu können. Insbesondere musste für das technische System genau definiert werden, wer von den während einer Schicht auf einer Station tätigen Arbeitskräften mit welchem Faktor in die Berechnung der Ratio eingehen soll. Darüber hinaus musste geklärt werden, in welchem zeitlichen Modus die tatsächliche Ratio gemessen werden soll (zu einem bestimmten Zeitpunkt oder als Durchschnitt über eine ganze Schicht). Wie eine Intensivpflegerin aus Fall A berichtet, gab es in der Implementierungsphase hierüber einige Auseinandersetzungen:

„Manchmal sind wir nicht ganz der gleichen Meinung, wer alles anzurechnen ist auf die Ratio und wer nicht. An Personal, an Qualifikationen usw. [...] Oder auch so was wie die Frage, wir sind ja nicht immer, die Station ist ja nicht zu 24 Stunden exakt mit der gleichen Patientenzahl belegt. Wann schaut man da jetzt rein?“

Dabei ist jede dieser Unbestimmtheitslücken in der Definition des SOLL auch eine Gelegenheit für die Arbeitgeberin, die vereinbarten Regeln zu Ungunsten der Beschäftigten zu interpretieren:

„Also am Anfang muss man sagen, müssen wir es auch kontrollieren, weil man ja noch kontrollieren muss, legen wir die gefundenen Worte gleich aus. Und es ist sicherlich auch

so, manchmal ist es eine Auslegungsfrage, einfach nur. Manchmal ist es aber auch ein findiges Gucken. Wo kann ich doch noch mal ein bisschen was einsparen. Denn wahrscheinlich würden sie [Akteure der Arbeitgeberinnenseite] auch ihren Job irgendwie schlecht machen, wenn sie das nicht machen würden und nur zum Wohle der Beschäftigten das alles auslegen würden.“ (Intensivpflegerin Fall A)

Der entscheidende Punkt ist hier, dass die beschriebenen Auseinandersetzungen um die Auslegung der Tarifnormen nur zu Beginn der Implementierungsphase geführt werden mussten und nicht immer wieder neu aufflammen. Grund hierfür ist, dass die konkretisierten SOLL-Regeln in ein zentralisiertes technisch-bürokratisches System eingeschrieben wurden und fortan krankenhausweit automatisch zur Anwendung kommen.

Das bürokratische Element dieses Systems besteht darin, dass die im Tarifvertrag ausgehandelten Vereinbarungen so zu Handlungsanweisungen konkretisiert werden, dass sich damit (idealerweise) sämtliche Einzelfälle eindeutig abbilden lassen. Während der Implementierungsphase legen die Betriebs- und Personalrät*innen in der Umsetzungscommission zusammen mit der Krankenhausleitung und in ständigem Austausch mit der IT genau fest, welche Berufsgruppen (mit welchem Faktor) als Arbeitskraft gezählt werden dürfen. Zudem einigen sich die Parteien auf einen Modus, in dem die Ratio zu messen ist (in beiden Fallkrankenhäusern wird sich auf die Feststellung der Ratio zu einem Zeitpunkt X geeinigt). Die tariflichen Vereinbarungen, die zwangsläufig einen gewissen Abstraktionsgrad aufweisen, werden also in einzelfallkonkrete ‚bürokratische‘ Verfahrensregeln transformiert. Dies ist wiederum die Grundlage der halb-automatisierten Datenverarbeitung und damit des technischen Elements des Systems. Denn die präzisierten Regeln werden von der IT der Personalverwaltung in die Software eingeschrieben, welche die Ratio dann automatisch aus dem Abgleich von Dienstplanprogramm und Bettenbelegungssystem berechnet. So gibt es idealerweise für jeden Einzelfall klare Wenn-Dann-Anweisungen, die von der Software automatisch ausgeführt werden und von der Personalverwaltung nur noch kontrolliert werden müssen:

„Also für bestimmte Berechnungen muss ich also in unserem Dienstplanprogramm sogenannte Makros setzen, dass ich dem System mitteile und sage ‚Hier, bitte, musst du diesen Kollegen ausrechnen‘. Also kleines Beispiel: ich fange um sechs an und ich habe aber einen Auszubildenden oder eine Auszubildende, mit der ich Praxisanleitung mache. Das mache ich aber nur vier Stunden. Da muss ich im System sagen: ‚Du musst mich bitte für vier Stunden ausrechnen, weil ich nicht zur Ratio mit dazugerechnet werde, sondern mit der Praxisanleitung.‘ Muss ich ein Makro setzen und sagen ‚Rechne mich bitte vier Stunden raus, am besten mit dem Zeitraum‘.“ (Mitarbeiter Personalabteilung Fall B)

Immer wenn eine Pflegekraft also fortan im Dienstplanprogramm als „Praxisanleitung“ eingetragen ist, führt das System zukünftig die generalisierte Anweisung (den „Makrobefehl“) aus, diese Arbeitskraft nur mit einem Faktor 1/2 in die Ratio einzuberechnen. Die Aufgabe des zitierten Personalers ist es, sicherzustellen, dass die richtige Anwendungsregel zum Einsatz kommt. Ebenso werden bestimmte Berufsgruppen fortan automatisch rausgerechnet. Die Unbestimmtheitszonen bei der Umsetzung des TV-E hinsichtlich der Definition des einzuhaltenden SOLL wurden erheblich reduziert, indem bestimmte Entscheidungen aus dem Bereich menschlicher Willkür (jemand muss situativ entscheiden, wer konkret mit welchem Faktor als Arbeitskraft zählt) in den Bereich technisch-bürokratischer Ablaufprozesse (automatisch ausgeführte Wenn-Dann-Anweisungen) überführt wurden.

Die digitale Datenverarbeitung dient aber nicht nur der Teil-Automatisierung der SOLL-Festlegung, sondern ist zugleich Grundlage für eine effiziente Überwachung des IST-Zustandes.

5.2 Evaluation: Technisch unterstützte Überwachung

Die Beschäftigten und ihre Vertretungsorgane müssen überwachen, ob das von der Arbeitgeberin betriebene System die reale Arbeitsbelastung auf den Krankenstationen den konkretisierten Regeln entsprechend erfasst und ob den Pflegekräften bei Unterschreiten der Ratio die zustehenden Belastungspunkte gutgeschrieben werden. Das technische System unterstützt bei dieser Überwachung durch das Zusammenwirken der beiden Technikfunktionen der automatisierten Datenverarbeitung und der digitalen Transparenz.

Die bereits beschriebene automatisierte Datenverarbeitung nach eindeutigen und in das System eingeschriebenen Regeln reduziert Unbestimmtheit und Willkür in der Berechnung der Belastungspunkte und verringert dadurch den Überwachungsaufwand. *Wenn* die Datengrundlage zum IST-Zustand der schichtspezifischen Personalbesetzung und Bettenbelegung korrekt ist und die SOLL-Kriterien richtig in das System eingeschrieben wurden, *dann* können sich die Beschäftigten weitgehend auf die korrekte Generierung von Belastungspunkten und deren Umwandlung in Kompensationsansprüche verlassen. So betont eine Teamleiterin der für die Umsetzung des TV-E zuständigen IT-Abteilung in Fall A, dass die Einschreibung der Umsetzungsregeln in technische Algorithmen Willkür reduziert und einheitliche Ergebnisse produziert:

„Also, es gibt bestimmte Algorithmen, die zu einem Belastungspunkt führen. Das macht keiner mehr in den Fachabteilungen. Das ist absolut generisch festgelegt. Also da ist nichts mit Nase ja, sondern das ist absolut da. Also man hat ja gerade seine technischen Sachen eigentlich eingerichtet, damit die dann schon mehr oder weniger auf Knopfdruck funktionieren.“

Folglich können sich die Betriebs- und Personalräte auf die Überprüfung der korrekten Programmierung des Systems konzentrieren. Durch Zentralisierung, Standardisierung und Automatisierung macht das digitale System also nicht nur die Datenverarbeitung für die Personalabteilung, sondern auch deren Kontrolle durch die Beschäftigten effizienter. Eine wichtige Gelingensvoraussetzung dafür ist allerdings, dass die Interessenvertretungen Einblick in die Funktionsweise der EDV-Systeme erhalten und auch die nötigen Technik-Kompetenzen und Zeitressourcen zu deren Kontrolle haben.

Als größte und dauerhaft bestehende Unbestimmtheitslücke bleibt jedoch die *Datengrundlage zum IST-Zustand*. Denn die Daten zur Personalbesetzung in den einzelnen Schichten werden aus dem zentralen Dienstplanprogramm gezogen, welches wiederum dezentral von den einzelnen Stationsleitungen befüllt wird. Angesichts der komplexen Regeln kann es hier durchaus zu unbeabsichtigten Falscheingaben kommen, selbst durch Stationsleitungen, die die ‚Entlastungsinteressen‘ der Pflegenden teilen. Zudem befinden sich Stationsleitungen als untere Führungskräfte in einer ambivalenten Position, in der sie nicht nur ihrem Team verpflichtet sind, sondern auch der Pflegedirektion und dem Controlling. Damit kommt dem Abgleich von tatsächlicher Personalbesetzung und den im System hinterlegten Daten eine Schlüsselstellung zu, die durch die Interessenvertretungen allein nicht zu bewältigen ist. Hier kommt die

zweite Technikfunktion zum Tragen, die digital erzeugte Transparenz. Ihre große Bedeutung lässt sich gut im Kontrast zwischen unseren beiden Fällen ermessen, die sich in diesem Punkt nämlich erheblich unterscheiden.

So ist es in Fall A den Pflegekräften möglich, mit Hilfe des eingangs erwähnten Dashboards zeitnah zu sehen, ob eine bestimmte Schicht unterbesetzt war und als „belastend“ eingestuft wurde. Das Dashboard ermöglicht allen Pflegekräften des Klinikums einen niedrighschwelligen Zugang zu den laufend aktualisierten Daten über die festgestellte Belastung auf ihrer Station. Weil es stets mit aktuellen Daten versorgt wird, ist es der einzelnen Pflegekraft möglich, die vom System erfassten Daten mit ihrer eigenen Erfahrung abzugleichen. Diese durch digitale Transparenz ermöglichte *dezentrale Überwachung* der korrekten Belastungsmessung ist ein entscheidendes Puzzlestück im Kontrollsystem der TV-E Umsetzung. Eine Personalrätin in Fall A sieht es sogar als entscheidend an:

„Genau das [die Überprüfung durch die einzelnen Mitarbeitenden] ist das A und O, ohne das sind sämtliche Regelungen, die wir jemals festlegen, für den Arsch. Weil also bei der Größe des Hauses und der, also der Spezialität in jedem einzelnen Bereich. Da können wir [die Personalrät*innen] ja gar nicht selbst kontrollieren, ob die Datengrundlage, die technische Umsetzung stimmt.“

Im Kontrast hierzu wurde in Fall B kein den einzelnen Pflegekräften zugängliches *reportingtool* eingerichtet. Die Pflegekräfte erhalten keine ihren einzelnen Schichten zugeordneten Daten über generierte Belastungspunkte, sondern bekommen lediglich eine pauschale Information über die Anzahl erworbener Belastungspunkte am Ende eines Abrechnungszeitraums. So ist es ihnen nicht möglich, die Daten im System mit ihrer eigenen Erfahrung abzugleichen. Alle von uns befragten Pflegekräfte im Fall B benennen diese fehlende Transparenz als Ursache einer als problematisch erlebten Kontrolllücke und äußern konsistent den Wunsch nach einem dem Fallkrankenhaus A vergleichbaren *reportingtool*:

„Weil du weißt ja auch nicht, wer steht denn jetzt alles in dem Dienstplan drin? Wer wird jetzt eigentlich alles mitgezählt zum Beispiel. Da hast du halt als normale Pflegekraft oder als normale Mitarbeiterin gar keinen Zugriff drauf. Und wenn die Leitung da nicht hinter steht und da nicht irgendwie darauf achtet, dann bist du ja verloren, dann kannst du das ja gar nicht einschätzen. Wenn du aber in [Fall A] siehst, hier die Besetzung an dem Tag ist so und so gewesen und wenn du merkst, hier, da hätte ich auf jeden Fall einen Punkt kriegen müssen, aber habe nicht bekommen, dann kann ich natürlich nachfragen und gucken hier wer steht jetzt eigentlich alles damit? Wer war jetzt alles Teil von dem Team? Ja. Und das macht schon einiges, einiges aus.“ (Stellv. Stationsleitung Fall B)

Daran zeigt sich negativ die große Bedeutung der digitalen Transparenz als Mittel einer dezentralen Überwachung des Arbeitgeberinnenhandelns.

5.3 Disziplinierung: Technische Sanktionierung und ihre Deckung durch soziale Macht

Das elaborierteste System von bürokratischen Verhaltensregeln und technischer Überwachung ist wirkungslos, wenn die kontrollierten Akteure die Regeln und technischen Vorgaben ohne Nachteile umgehen können. Aber auf welche Sanktionsmöglichkeiten können die Krankenhausbeschäftigten zurückgreifen?

Es sind hier zwei Sanktionsebenen zu unterscheiden: erstens die im Tarifvertrag vereinbarten Kompensationsleistungen im Falle von Unterbesetzung (Ausgleichsmechanismus). Sie erzeugen zusätzliche Kosten und organisatorischen Mehraufwand für die Krankenhausleitungen, weshalb diese grundsätzlich ein Interesse an deren Vermeidung haben. Diese Sanktionen sind innerhalb des TV-E genau geregelt, weshalb wir sie als tarifvertraglich ‚interne‘ Sanktionen bezeichnen. Zu ihrer Durchsetzung können die Beschäftigten wiederum auf verschiedene ‚externe‘ Sanktionen zurückgreifen. Neben der Drohung mit einer Klage vor dem Arbeitsgericht oder einem erneuten Streik in der nächsten Tarifrunde beobachteten wir noch eine weitere und niedrighschwelligere Form von Drohmacht: die Fähigkeit, der Klinikleitung durch kollektiv koordiniertes Handeln auf lokaler Ebene Widerstand entgegenzusetzen.

Die Auslösung der internen Sanktionierung bei Unterschreiten der definierten Belastungsgrenzen ist fest in das technisch-bürokratische Kontrollsystem eingebaut. Wie bereits beschrieben, stellen die Gutschrift und Auszahlung der „Belastungspunkte“ in beiden Kliniken einen weitgehend automatisierten Prozess dar. Aus Sicht aller von uns Befragten funktioniert dieser auch sehr zuverlässig und so fällt das Urteil über diesen Aspekt des Tarifvertrages überwiegend positiv aus:

„Aber die Leute profitieren sehr von diesen Freizeitausgleichstagen bei unterbesetzten Schichten. Also die summieren sich doch sehr auf. Also es haben wirklich durch die Bank weg hat man mehr freie Tage und bei uns klappt das mit, dass man sich die wünschen kann. Da habe ich jetzt auch so noch gar nichts Negatives gehört. [...] Die Punkte laufen automatisch auf [...].“ (Pflegefachkraft Fall B)

Zu diesem Erfolg trägt das technische System wesentlich bei:

„Das funktioniert. Es ist wahnsinnig kompliziert. [...] Aber es funktioniert. Das muss man mal ehrlich sagen. Also ja, es ist halt Technik. Warum soll die jetzt auch nicht funktionieren, es sei denn, du hast sie falsch programmiert und das ist nicht der Fall. Also nehm ich nicht wahr.“ (Pflegefachkraft Fall B)

Kontrolltheoretisch ist es durchaus bemerkenswert, dass neben der Anweisungs- und der Überwachungsfunktion auch die Sanktionsfunktion in das technische System integriert ist: Stellt das System eine Differenz zwischen vorgeschriebener Ratio (SOLL) und tatsächlicher Ratio (IST) fest, dann schreibt es den betreffenden Pflegekräften einem Algorithmus folgend automatisch Belastungspunkte gut. Diese fungieren als negatives Feedback für die Arbeitgeberin und damit als Anreiz, Belastungssituationen zu vermeiden. Das System lässt sich damit als kybernetisches Kontrollsystem (Raffetseder et al. 2017) verstehen, das in unserem Fall der Wahrung der Beschäftigteninteressen dient.

Hierzu sind aber zwei wichtige Qualifizierungen notwendig: erstens ist die Kontrolle der Funktionsweise dieses automatisierten Sanktionsmechanismus wesentlich durch externe Sanktionen gestützt, für welche die Mobilisierung sozialer Macht notwendig ist. Und zweitens entfaltet der Ausgleichsmechanismus aus sich heraus nicht immer den intendierten Anreiz zum Personalaufbau. In beiden Hinsichten müssen die Beschäftigten mit der Entfaltung lokal gebildeter kollektiver Macht ‚nachhelfen‘.

Zu erstens: Die Kontrolle des Kontrollsystems ist keinesfalls technisch automatisiert, sondern vom Engagement der Interessenvertretungen abhängig. In beiden Fallkrankenhäusern gibt es technikkompetente und durchsetzungsstarke Betriebs- bzw. Personalrät*innen, die den

Klinikleitungen nicht nur bei der Einrichtung, sondern auch beim Betrieb des Kontrollsystems sehr genau auf die Finger schauen. Interessenvertreter*innen beider Häuser berichteten uns übereinstimmend, dass sie durch unablässiges Pochen auf den eigenen Rechten sowie durch informelle Vernetzung mit Mitarbeitenden aus anderen Bereichen den Druck auf die Arbeitgeberin aufrechterhalten mussten, damit diese das System im Sinne der Beschäftigten einrichtete und betreibt.

Ebenso wichtig ist lokale kollektive Macht für die Beeinflussung der Wirkungsweise des Ausgleichsmechanismus: Die Klinikleitungen halten sich zwar flächendeckend an den Tarifvertrag, indem sie den vereinbarten Belastungsausgleich gewähren. Sie bauen aber nicht, wie vom Tarifvertrag eigentlich intendiert, flächendeckend Personal auf. Trotz einiger Positivbeispiele, bei denen sich die Belastungssituation auf den Stationen nach Abschluss des TV-E deutlich verbessert hat, hörten wir auch von vielen Fällen, in denen die Klinikleitung lieber den Belastungsausgleich zahlt, anstatt Belastung zu reduzieren. Hier kommt ein simples ökonomisches Kalkül zum Tragen.

„Also einmal ist es das Thema, die Ratios werden nicht eingehalten, dann kriegt er ja Punkte und freie Tage. Also müssen wir die ja gar nicht einhalten. Also das Argument ist immer, es gibt bei diesem Tarifvertrag Weg A und B, also so argumentiert die Arbeitgeberin. Weg A ist, ich halte den Personalschlüssel ein, Weg B ist ich bezahle dafür, dass ich es nicht tue. Und wir nutzen halt Weg B. Das sagen Sie auch so. Aber dann musst du halt immer dagegenhalten.“ (Pflegefachkraft Fall B)

Dagegenhalten können die Beschäftigten indem sie auf Ebene der Pflgeteams „Kampf-Solidarität“ (Behruzi 2018) entwickeln. Wie die zitierte Pflegekraft weiter ausführt, braucht es „starke Teams“, die ihren Stationsleitungen gegenüber geschlossen und „wehrhaft“ auftreten, wenn mal wieder zu wenig Personal im Dienstplan steht. Dabei können sich die Beschäftigten auch auf die digital zur Verfügung gestellten Daten zu den belasteten Schichten beziehen. Dies gilt besonders für das in Fall A etablierte Dashboard:

„Es [das System zur Umsetzung des TV-E] hat auch was gebracht für die Argumentation. Von wegen: Geht jetzt nicht. Wir können jetzt nicht noch einen Patienten aufnehmen. Wir sind unterbesetzt. [...] Bereiche, die ganz klar immer unterbesetzt waren und das dramatisch, haben da eine andere *Argumentationshilfe* bekommen, eine andere *Sichtbarkeit*, sodass da wirklich auch vorübergehend Betten gesperrt wurden und sich das Team erstmal wieder erholen kann.“ (Pflegefachkraft Fall A, Herv. IM & IS)

Die vom System zur Verfügung gestellten Daten über die Belastungssituation auf den Stationen werden hier zu einem *diskursiven Machtmittel* der Beschäftigten in mikropolitischen Auseinandersetzungen. Dank der digitalen Transparenz ist Belastung jetzt nicht mehr nur ein subjektives Gefühl der Pflegekräfte, das von den Vorgesetzten abgetan werden kann, sondern nimmt den Charakter eines ‚objektiven Faktums‘ an. Diese Sichtbarkeit einer tariflich als nicht akzeptabel definierten Arbeitsbelastung verleiht den Anliegen der Pflegekräfte mehr Legitimität und stärkt damit ihre Position gegenüber Vorgesetzten. Dies macht wiederum kollektives Interessehandeln auf Teamebene wahrscheinlicher.

6 Fazit

Das technisch unterstützte System zur Umsetzung des TV-E wird von unseren Befragten zum Interviewzeitpunkt überwiegend als Erfolg wahrgenommen. Problematisiert wird vor allem, dass es nicht durchgehend die intendierte Entlastungswirkung entfaltet, weil die Arbeitgeberinnen oft nur den Belastungsausgleich zahlen, anstatt für eine Einhaltung der Ratios zu sorgen. Gegenüber vorangehenden Entlastungstarifverträgen, die keine strukturelle Kontrolle der tariflichen Vereinbarungen ermöglichten, wird es dennoch als großer Fortschritt wahrgenommen. Erstens begrüßen die Beschäftigten einhellig den überwiegend reibungslos funktionierenden Belastungsausgleich, und zweitens lassen sich in einigen Bereichen durchaus nennenswerte Erfolge beim Personalaufbau verzeichnen.

Entscheidend für diesen bedingten Erfolg ist, dass es den Beschäftigten gelingt, die Kontrollücke bei der Umsetzung des TV-E weitgehend zu schließen. Das in korporatistischer Zusammenarbeit entwickelte System vereint Elemente bürokratischer und technischer Kontrolle und erinnert in seiner Funktionsweise stark an die von Callaghan und Thompson (2001) beschriebenen Kontrollsysteme in britischen Call Centern. In ihrer empirischen Fallstudie arbeiten die beiden Autoren in Weiterführung von Edwards heraus, wie hier Elemente bürokratischer und technischer Kontrolle zusammenwirken: Die für bürokratische Kontrolle charakteristische Institutionalisierung exakter Verhaltensanweisungen und Sanktionsregeln wird mit der für technische Kontrolle typischen automatisierten Überwachung der Arbeitsleistung gekoppelt. „Bureaucratic control institutionalizes values and standards of attainment and assessment in a number of interrelated areas. These are powerfully combined with information provided by the technical system“ (ebd.: 26). Genau diese Amalgamierung aus bürokratischen Verhaltensvorgaben und technischen Systemen zu deren Überwachung können wir auch in der Funktionsweise des Systems zur Umsetzung des TV-E beobachten – nur eben unter umgekehrtem Vorzeichen.

Digitale Technik unterstützt die Beschäftigten bei der Kontrolle des Arbeitgeberinnenhandelns im Wesentlichen durch zwei technische Funktionen: zum einen durch die digitale Datenverarbeitung nach fest programmierten Algorithmen und zum anderen durch die transparent gemachten Daten zu ‚objektivierten‘ Belastungssituationen.

Die *digitale Datenverarbeitung* ermöglicht die Zentralisierung, Standardisierung und Automatisierung der Berechnung der Ratios und der Belastungspunkte. Dies reduziert den Kontrollaufwand für die Interessenvertretungen enorm. Es ermöglicht ihnen, ihre Kontrolle der Datenverarbeitung auf die korrekte Funktionsweise des technischen Systems zu konzentrieren. Sofern das zentrale System richtig programmiert ist, müssen sie keine Übervorteilung bei der Berechnung von Ratios und Belastungsausgleich fürchten. In dieser Hinsicht unterstützt das System die an die Interessenvertretungen *delegierte zentrale Kontrolle der Datenverarbeitung*.

Die *digitale Transparenz* der schichtspezifischen Ratios in Fall A ermöglicht darüber hinaus eine *dezentrale Kontrolle der Datengrundlage*. Das Dashboard erlaubt jeder einzelnen der über 6 000 Pflegekräften des Krankenhauses auf einen Blick zu sehen, ob ihr am Ende einer Schicht ein tariflich zustehender Belastungsausgleich gutgeschrieben wurde oder nicht. Das System reduziert damit den *individuellen Kontrollaufwand* für die einzelnen Pflegekräfte. Darüber hinaus stellt es eine Art *indirekter Koordinierung von individuellem Kontrollhandeln* her. Weil sich alle Pflegekräfte

dank des zentralen Systems auf dieselben Standards zur Belastungsbemessung beziehen und mögliche Beschwerden bei den Betriebsräten zusammenlaufen, können systematische Rechtsverletzungen sehr leicht festgestellt werden. Dies sorgt für eine Abstimmung der Einzelhandlungen der Pflegekräfte, ohne dass diese direkt miteinander kommunizieren müssen. Schließlich können die Daten zu einem *diskursiven Machtmittel* in mikropolitischen Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten um die ‚richtige‘ Einhaltung des Tarifvertrages werden. Die transparente und ‚objektivierte‘ Darstellung von Arbeitsbelastungen erhöht die Erfolgchancen kollektiven Interessenhandelns auf lokaler Ebene und unterstützt dadurch die *Bildung kollektiver Handlungsfähigkeit* zur Sanktionierung unerwünschten Arbeitgeberinnenhandelns.

Zugleich ist deutlich geworden, dass das technisch-bürokratische System die Notwendigkeit aktiven Kontrollhandelns der Beschäftigten keinesfalls ersetzen kann. Es ermöglicht keine Rechtsdurchsetzung auf Knopfdruck. Um ihre tariflichen Anrechte im Alltag durchzusetzen, sind die Beschäftigten weiterhin auf die Mobilisierung anderer Machtformen angewiesen. Hierzu gehört die institutionelle Macht der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen, die durch engagierte Akteure mit Leben gefüllt werden müssen ebenso wie die kollektive Macht solidarisch agierender Teams. Digitale Technik kann somit institutionelle und kollektive Formen von Lohnarbeitendenmacht als Mittel zur Rechtsdurchsetzung nicht ersetzen, aber sie kann diese Machtformen stützen und verstärken.

Literatur

- Behruzi, Daniel (2018): Kampfmethode Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität - Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen. Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 25 (4): 469–494.
- Bernstein, Ethan S. (2012): The Transparency Paradox. Administrative Science Quarterly 57 (2): 181–216. DOI: 10.1177/0001839212453028.
- Bispinck, Reinhard (2015): Qualitative Tarifpolitik - Themen, Trends und Perspektiven. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Qualitative Tarifpolitik - Arbeitsgestaltung - Qualifizierung. Frankfurt a. M.: Bund Verlag (Gute Arbeit), 59–70.
- Calacci, Dan (2022): Organizing in the End of Employment: Information Sharing, Data Stewardship, and Digital Workerism. In: Kun, Andrew L.; Shaer, Orit; Boll, Susanne; Fox, Sarah; Raval, Noopur; Wilson, Max L. (Hg.): CHIWORK 2022: 2022 Symposium on Human-Computer Interaction for Work. New York: ACM, 1–9.
- Callaghan, George; Thompson, Paul (2001): Edwards Revisited: Technical Control and Call Centres. Economic and Industrial Democracy 22 (1): 13–37.
- Edwards, Richard (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt a. M.: Campus.
- Habekost, Silvia; Lützkendorf, Dana; Plischek-Jandke, Sabine; Sklenar, Marie-Luise (Hg.) (2022): Gebraucht, beklatscht - aber bestimmt nicht weiter so! Geschichte wird gemacht: die Berliner Krankenhausbewegung. Hamburg: VSA-Verlag.
- Huke, Nikolai (2025): Die Nichtinanspruchnahme von Beschäftigtenrechten. AIS-Studien 18 (1): 27–42.
- Kädtler, Jürgen (2025): Quantitative und qualitative Tarifpolitik. In: Schroeder, Wolfgang; Greef, Samuel (Hg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. 3., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS, 481–500.

- Kellogg, Katherine C.; Valentine, Melissa A.; Christin, Angéle (2020): Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *ANNALS* 14 (1): 366–410. DOI: 10.5465/annals.2018.0174.
- Kocher, Eva (2009): Effektive Mobilisierung von Beschäftigtenrechten. Das Arbeitsrecht in der betrieblichen Praxis. Böckler Forschungsmonitoring 8. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Köhne, Sonja; Buß, Nele; Richthofen, Georg von; Send, Hendrik (2024): Empowering workers with data. *Digital Society Blog*. URL: <https://www.hiig.de/en/empowering-workers-with-data/> (Zugriff: 16. Mai 2026).
- Krzywdzinski, Martin; Schneiß, Daniel; Sperling, Andrea (2025): Between control and participation: The politics of algorithmic management. *New Technology, Work and Employment* 40 (1): 60–80. DOI: 10.1111/ntwe.12293.
- Kunkel, Kalle (2025): „Langer Atem - keine Geduld mehr“. Der Kampf um die Krankenhäuser als politischer Tarifkonflikt. Hamburg: VSA.
- Mader, Isabell (2026): Datafizierung und Macht im Arbeitsprozess. *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 56 (222): 63–83. DOI: 10.32387/prokla.v56i222.2231.
- Mateescu, Alexandra (2023): Explainer: Challenging Worker Datafication. *Data & Society Research Institute*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4584505>.
- Müller-Jentsch, Walther (2022): *Tarifautonomie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Nyman, Stig; Benfeldt, Olivia; Gierlich-Joas, Maren; Bagger, Christoffer; Zambach, Sine; Blicher, Andreas et al. (2024): From Algorithmic Management to Data-driven Labour Organising. A trade union approach to workplace datafication. *Scandinavian Journal of Information Systems* 36 (1): 13–38.
- Oesch, Daniel (2006): *Redrawing the Class Map. Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland*. Houndsmills et al.: Palgrave MacMillan.
- Raffetseder, Eva-Maria; Schaupp, Simon; Staab, Philipp (2017): *Kybernetik und Kontrolle*. *PROKLA Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 47 (187): 229–248. DOI: 10.32387/prokla.v47i187.143.
- Rüb, Stefan (2021): Digitalisierung als Konfliktfeld betrieblicher Arbeitsbeziehungen. In: Buss, Klaus-Peter; Kuhlmann, Martin; Weißmann, Marliese; Wolf, Harald; Apitzsch, Birgit (Hg.): *Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte - Arbeitsfolgen - Regulierung*. Frankfurt a. M.: Campus, 309–340.
- Schmidt, Astrid; Sauerland, Frank (2023): Gewerkschaftliche Mitbestimmungskultur als Element der Demokratisierung. Erfahrungen der Initiativen für Gute Arbeit im Telekom-Konzern. In: Schmitz, Christoph; Urban, Hans-Jürgen; Müller, Nadine; Pickshaus, Klaus; Reusch, Jürgen (Hg.): *Das neue Normal. Konflikte um die Arbeit der Zukunft*. Frankfurt a. M.: Bund Verlag (Gute Arbeit, Ausgabe 2023), 229–241.
- Teebken, Mena; Constantiou, Ioanna; Tuunainen, Virpi Kristiina (2025): Datafication at Work: Navigating AI, Privacy Concerns, and Employee Engagement. *European Conference on Information Systems (ECIS)*. URL: <https://aisel.aisnet.org/ecis2025/persdata/persdata/1>. (Zugriff: 16. Mai 2026).
- The Capacitor Collective (2025): *Notes Toward A Digital Workers' Inquiry*. Brooklyn, NY, Philadelphia, PA: Common Notions.
- Woodcock, Jamie (2021): Towards a Digital Workerism: Workers' Inquiry, Methods, and Technologies. *Nanoethics* 15 (1): 87–98. DOI: 10.1007/s11569-021-00384-w.

Klasse und Moral: Gerechtigkeitsansprüche und Arbeitskonflikte bei der Deutschen Post

Jorin vom Bruch ¹

Zusammenfassung: Die Deutsche Post erbringt Jahrzehnte nach der Privatisierung gesetzlich geschützte Universaldienste. Die Regulierung schränkt Preiserhöhungen und Leistungskürzungen ein. Daher forciert das Management die Rationalisierung von Arbeitsprozessen und die Reduzierung von Personalkosten, die mit vielschichtigen innerbetrieblichen Auseinandersetzungen einhergehen. Die Aushandlungen sind in eine betriebliche Sozialordnung eingebettet, die sowohl von dem sozialintegrativen Erbe der ehemaligen Bundespost geprägt ist, als auch durch eine „vermarktlichte Unternehmensführung“ (Sauer 2018). In den Konflikten werden tiefliegende moralische Überzeugungen und Gerechtigkeitsansprüche einer sozial heterogenen Belegschaft sichtbar. Der Beitrag rekonstruiert die Moralökonomie der Post-Belegschaft und verortet sie mit Hilfe einer Forschungsheuristik klassentheoretisch. Die Vermittlung von Arbeitssoziologie und Klassendebatte schließt so wechselseitig konzeptionelle Leerstellen.

Abstract: Decades after privatisation, Deutsche Post continues to provide universal services that are protected by law. Regulation restricts price increases and service cuts. Management is therefore pushing for the rationalisation of work processes and the reduction of personnel costs, which is accompanied by complex internal disputes. The negotiations are embedded in a corporate social order that is shaped both by the socially integrative legacy of the former Federal Post Office and by ‘market-oriented corporate management’ (Sauer 2018). The conflicts reveal the deep-seated moral convictions and demands for justice of a socially heterogeneous workforce. This article reconstructs the moral economy of the postal service workforce and locates it within class theory using a research heuristic. The mediation of work sociology and class debate thus fills mutual conceptual gaps.

1 Jorin vom Bruch, TU Chemnitz, Institut für Soziologie, E-Mail: jorin.vom-bruch@hsw.tu-chemnitz.de

1 Einleitung²

Die Deutsche Post³ garantiert Jahrzehnte nach der Privatisierung die Versorgung der Bundesrepublik mit grundgesetzlich geschützten Postdienstleistungen. Sogenannte Universaldienste erfordern die Erbringung von Leistungen unabhängig von Rentabilitätskriterien und die Abstimmung von Preiserhöhungen mit der Bundesnetzagentur. Um Gewinne im schrumpfenden nationalen Briefgeschäft zu erzielen, forciert das Post-Management primär die Rationalisierung von Arbeitsprozessen und senkt Personalkosten. Diese Strategie evoziert tausende Kundenbeschwerden (Bundesnetzagentur 2025) und vielschichtige innerbetriebliche Auseinandersetzungen. Letztere sind in die besondere „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl 2019) der Deutschen Post eingebettet, die durch die Transformationsgeschichte von einer Bundesbehörde zu einem Aktienunternehmen geprägt ist. Die betrieblichen Spannungen gehen mit Dissens und Unmut einher sowie tiefliegenden moralischen Überzeugungen, Unrechtsempfinden und Gerechtigkeitsansprüchen, die in dem Konfliktkontext sichtbar werden. Der Beitrag gibt empirische Einsichten in das vielseitige Repertoire subjektiver Orientierungen der Beschäftigten, fokussiert insbesondere auf die Moralökonomie der Belegschaft und ordnet sie klassentheoretisch ein.

Der Klassendiskurs erlebt in Feuilletons, autobiografischer Literatur und prominenten Zeitdiagnosen (Mau et al. 2023; Reckwitz 2020) eine Renaissance (Graf et al. 2022; Riepenhausen 2025). Die soziologische Zeitdiagnostik verwendet den Begriff zur sozialstrukturellen Verortung von virulenten (Kultur-)Konflikten, meist jedoch ohne Einsichten in die betriebliche Arbeitswelt (vom Bruch 2025). In der Arbeitssoziologie wiederum sind Klassenverhältnisse in Form des *Transformationsproblems*, dem „Basistheorem“ (Menz/Seeliger 2024: 38) der Disziplin, stets als betriebliche Aushandlungen und Interessenskonflikte präsent, ohne dabei ein explizites Klassenverständnis vorauszusetzen. Das Spektrum arbeitssoziologischer Klassenkonzepte reicht von deskriptiven Modellen (Oesch 2014), über an Bourdieu orientierten Ansätzen (Eversberg et al. 2024) bis hin zu konfliktorientierten Perspektiven (Mayer-Ahuja 2025b; Gallas 2024). In Fallstudien werden der Aufstieg der extremen Rechten sowie sozialökologische Transformationskonflikte durch das Prisma des Klassenbegriffs betrachtet (Dörre 2023; Dörre et al. 2024), während *Klasse* aus intersektionaler Perspektive eine Achse der Ungleichheit neben weiteren darstellt (Motakef/Klaus 2025). Der hier verfolgte Ansatz verbindet Klassentheorie mit subjektorientierter Arbeitssoziologie und vermittelt so zwischen Betriebsfallforschung und generalisierenden Zeitdiagnosen (Mayer-Ahuja/Menz 2021). Der Fokus auf Gerechtigkeitsansprüche ermöglicht, im Unterschied zu eher defizitorientierten Perspektiven, einen differenzierten Blick auf die moralische Grammatik von Arbeiter:innen (vgl. Beck/Westheuser 2022).

² Der Text wird in gekürzter Fassung parallel im Verhandlungsband 2025 der *Deutschen Gesellschaft für Soziologie* (DGS) veröffentlicht.

³ Die Deutsche Post ist eine Marke der DHL Group. Es wird die allgemein bekannte Bezeichnung Deutsche Post bevorzugt, da ausschließlich Betriebe des nationalen Brief- und Paketgeschäfts erforscht wurden.

Die empirische Grundlage bilden Forschungsergebnisse einer vertiefenden Unternehmensfallstudie bei der Deutschen Post. Es handelt sich um eine von zwei vergleichend angelegten Fallstudien in Nachfolgeunternehmen der Deutschen Bundespost⁴, die im Rahmen eines Dissertationsprojekts durchgeführt wurden ($n = 47$). Dieses zielt auf die Rekonstruktion und Typisierung von klassenspezifischen „Gerechtigkeitsansprüchen“ (Kratzer et al. 2019) im Kontext von Arbeitskonflikten im Dienstleistungssektor. Eine von der Forschungsgruppe um Klaus Dörre entwickelte Forschungsheuristik (Buttnig et al. 2025; Dörre et al. 2024; Dörre 2022) bildet dabei das theoretische Leitkonzept. Der Beitrag skizziert zunächst die an arbeits- und industriesoziologischen Betriebsfallstudien orientierte Forschungsstrategie, um dann die Heuristik vorzustellen und an das verfolgte Erkenntnisinteresse anzupassen. Es folgt die Darstellung empirischer Befunde zu Gerechtigkeitsansprüchen von Beschäftigten, die der konventionellen Arbeiter:innenklasse zugerechnet werden. Der Beitrag schließt mit einem Plädoyer für die Vermittlung von Arbeitssoziologie und Klassentheorie.

2 Forschungsstrategie

Die arbeits- und industriesoziologische Betriebsfallforschung (Pflüger et al. 2010; Menz/Nies 2018) stellt die methodologische Klammer der Forschungsstrategie dar, in dessen Zentrum vertiefende Unternehmensfallstudien stehen (Pflüger et al. 2010: 26, 47–49). So wurde an verschiedenen Standorten Struktur- und Überblickswissen durch Expert:inneninterviews mit Betriebsrät:innen und Gewerkschaftssekretär:innen erhoben und durch Dokumentenanalysen ergänzt. Zum anderen erfassten problemzentrierte Beschäftigteninterviews Akteurswissen. Alle Interviews wurden software- und KI-gestützt transkribiert und gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz/Rädiker 2022) ausgewertet. Zusätzlich wurden teilnehmende Beobachtungen im Kontext von Betriebsversammlungen, Streikposten, Gewerkschaftsveranstaltungen und Demonstrationen sowie in Einzelfällen am Arbeitsplatz und im Betrieb durchgeführt, um nicht ausschließlich die sprachliche Repräsentation von Handlung zu erfassen.

Das Sample umfasst insgesamt 47 Interviews, davon 19 Interviews mit hochqualifizierten Beschäftigten, gemäß der Klassenheuristik Teil der neuen Arbeiter:innenklasse, und 28 Interviews mit Beschäftigten, die der konventionellen Arbeiter:innenklasse zugerechnet werden. Bei der Deutschen Post wurden zwischen Juli 2022 und November 2023 in zwei alten Bundesländern 26 Interviews durchgeführt.⁵ Die Argumentation des Beitrags bezieht sich auf ein Subsample von 19 Interviews mit jenen Post-Beschäftigten, die der konventionellen Arbeiter:innenklasse zugeordnet werden und vor allem in den Bereichen der Zustellung sowie der Brief- und Paketsortierung tätig sind.

⁴ Die andere Studie widmet sich der Deutschen Telekom.

⁵ Von Mai bis November 2024 wurde eine Nacherhebung unter Hochqualifizierten durchgeführt. Ein Teil der Post-Erhebung wurde in Kooperation mit dem von Klaus Dörre geleiteten Teilprojekt „Eigentum, Ungleichheit und Klassenbildung in sozialökologischen Transformationskonflikten“ (B05; SFB 294) und in Zusammenarbeit mit Steffen Liebig und Kim Lucht durchgeführt. Mein Dank gilt den interviewten Beschäftigten, Betriebsrät:innen und Gewerkschafter:innen.

3 Jenaer Klassenheuristik

Folgt man der Jenaer Forschungsgruppe um Klaus Dörre, besteht das Spezifikum von Klassenverhältnissen in konflikthaften Beziehungen zwischen Klassen, so genannten Kausalmechanismen (Buttnig et al. 2025: 44–46). In Anlehnung an den synthetischen Klassenbegriff von Erik Olin Wright (2023) werden Ausbeutung und Herrschaft im Produktionsprozess, Schließungsdynamiken und Chancenhörung auf Arbeitsmärkten, sowie Distinktionspraxen im lebensweltlichen Nahbereich als klassenkonstitutive Konfliktbeziehungen verstanden. Daraus angelehnt wird eine Forschungsheuristik formuliert und Klassen werden mehrdimensional entlang der Kriterien Eigentum an Produktionsmitteln, Verfügung über betriebliche Kontrollmacht und Sozialeigentum entworfen. Letzteres sichert Lohnabhängige gegen gesellschaftliche Risiken ab und beruht auf Qualifikationen, kollektiv vertraglichen Absprachen oder sozialstaatlichen Leistungen (Castel 2007). So erweitert die Heuristik das Schema von Wright und trägt der abgestuften Integration von Lohnabhängigen in organisierte Arbeitsbeziehungen und Sozialstaat Rechnung. In frühen Entwürfen führt Dörre (2022: 59–64) zudem das subjektive Unterscheidungskriterium der „Gerechtigkeitsvorstellungen“ an und eröffnet damit einen Ansatzpunkt für qualitative Forschung.

Es ergibt sich ein Klassenschema, das sechs Großgruppen unterscheidet: Herrschende Klasse, zwei verschiedene Mittelklassen, neue Arbeiter:innenklasse, konventionelle Arbeiter:innenklasse sowie untere Klasse (Buttnig et al. 2025: 47).⁶ Die durchgeführte Studie fokussiert auf den Vergleich von zwei lohnabhängigen Klassen: neue und konventionelle Arbeiter:innenklasse. Erstere setzt sich aus hochqualifizierten Beschäftigten ohne betriebliche Kontrollbefugnisse zusammen, letztere umfasst alle Beschäftigten in betrieblichen Positionen, in denen keine akademischen Abschlüsse oder vergleichbare Qualifikationen erforderlich sind. Im Sinne eines weiten Arbeitsbegriffs sind nicht bloß Industriebeschäftigte gemeint, sondern – und das ist für das verfolgte Erkenntnisinteresse wichtig – auch Dienstleistende.⁷ Die beiden untersuchten Klassen teilen den Ausschluss von der Verfügung über Produktionsmittel sowie betrieblichen Kontrollbefugnissen, unterscheiden sich aber hinsichtlich des Sozialeigentums. Nachgefragte Qualifikationen eröffnen der neuen Arbeiter:innenklasse vergleichsweise komfortable Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, während die konventionelle Arbeiter:innenklasse in widrigeren Arbeitsumgebungen auf kollektive Absicherungen angewiesen ist.

Die Stärke der Heuristik liegt in der Operationalisierung des Klassenbegriffs und dessen Öffnung für empirische Forschung in der betrieblichen Arbeitswelt, verbleibt aber an zwei entscheidenden Punkten unverbindlich. Zum einen ist der Konfliktbegriff unterbestimmt. Der Ausweis von Kausalitätsmechanismen reicht nicht aus, um der empirischen Komplexität in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Arbeitssoziologische Fallstudien belegen die Heterogenität von Arbeitskonflikten (Heiden 2014), die nicht vollständig in den Begrifflichkeiten von Ausbeutung, Schließung oder Distinktion aufgehen. Um die Untersuchungsperspektive zu öffnen, bedarf es daher eines weiten Konfliktbegriffs, der Auseinandersetzungen in der Arbeitswelt

⁶ Zur kritischen Diskussion der Heuristik vgl. Mayer-Ahuja 2025a; Westheuser et al. 2025.

⁷ Die „ganze Arbeit“, wie es Haubner/Pongratz (2021) fordern, wird hingegen durch den Betriebsfokus der Heuristik nicht abgedeckt. Um Reproduktionsarbeit, Freiwilligenarbeit oder auch irreguläre Arbeit im globalen Maßstab angemessen zu integrieren, bedürfte es einen deutlich erweiterten Ansatz.

zusätzlich nach Ursachen, Austragungsebene, beteiligten Akteuren, Austragungsformen und -intensität unterscheidet (Heiden 2014: 32).

Zum anderen bleibt undeutlich, wie sich subjektive Orientierungen von Klassensubjekten erforschen lassen. Diese stellen zwar kein gleichrangiges Unterscheidungskriterium von Klassen dar, wie beispielsweise die Verfügung über Produktionsmittel, sind jedoch für die Frage nach dem Verhältnis von sozialer Position und Erfahrung unabdingbar. Die von Dörre (2022, 59-64) angeführten „Gerechtigkeitsvorstellungen“ von Beschäftigten sind in einer demobilisierten Klassengesellschaft, in der die Übersetzung von Klassenpositionen in subjektive Orientierungen eine offene Frage darstellt, anders als Bewusstseins- und Interessenskonzepte, ein angemessen voraussetzungsarmer Ansatzpunkt für qualitative Sozialforschung. Der Begriff „Gerechtigkeitsvorstellung“ wird aber nicht hinreichend operationalisiert und lässt sich durch das Konzept der „Gerechtigkeitsansprüche“ von Kratzer et al. (2019) ersetzen, die darunter normative Handlungsorientierungen und sozial geteilte Erwartungen an soziale Ordnungen verstehen.⁸ Der Weberianische Zugang ergänzt die konfliktorientierte Klassenkonzeption um Fragen nach Legitimität und Normativität. Andersherum stellen Konflikte günstige Gelegenheiten zur Erforschung von Gerechtigkeitsansprüchen dar, denn sie fordern Subjekte zu moralischen Urteilen heraus und legen tiefliegende normative Überzeugungen offen.⁹

4 Die betriebliche Sozialordnung der Deutschen Post

Die Transformationsgeschichte von einer Bundesbehörde zu einem Aktienunternehmen prägt die „betriebliche Sozialordnung“ (Kotthoff/Reindl 2019) des global agierenden Logistikkonzerns bis heute.¹⁰ Von 1989 bis 2008 wurde die Versorgung mit Post- und Telekommunikationsdiensten in der Bundesrepublik grundlegend neu geregelt (Lauschke 2012), und drei Post-Reformen zerteilten die Deutsche Bundespost in die Einzelunternehmen Post, Telekom und Postbank, liberalisierten die Post- und Telekommunikationsmärkte und privatisierten schlussendlich das ehemalige Staatsunternehmen (Schulten et al. 2008). So wurde ein institutionalisiertes Arrangement geschaffen, in dem gewinnorientierte Unternehmen einen ehemals staatlichen Infrastrukturauftrag ausführen und gesetzlich regulierte Universaldienste bereitstellen. Diese müssen nach Artikel 87f. GG „flächendeckend“ und „angemessen“ durch privatwirtschaftliche Anbieter zur Verfügung gestellt werden, so dass Kürzungen aufgrund fehlender Rentabilität und Preiserhöhungen nur begrenzt möglich sind. Deshalb ist die betriebliche So-

⁸ Ansprüche sind im Unterschied zu Wünschen in allgemeingültigen Normen verankert, wenngleich diese Differenzierung prekär bleibt. Kratzer et al. unterscheiden zudem Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche.

⁹ Es ist mit Honneth (1981) von klassenspezifischen Hürden in der Artikulation von Moralurteilen auszugehen. Unmutsäußerungen und Unrechtserfahrungen sind daher besonders aufmerksam auszuwerten und lassen sich ex-negativo als Hinweise auf Wertvorstellungen interpretieren.

¹⁰ Die DHL Group erzielt im Jahr 2023 etwa 80 Milliarden Euro Umsatz und sechs Milliarden Euro Gewinn. Der Konzern beschäftigt weltweit circa 591.000 Beschäftigte, davon etwa 159.000 im deutschen Brief- und Paketgeschäft (DHL Group 2023). Auf dem deutschen Briefmarkt ist die Konzernmarke Deutsche Post unangefochtener Marktführer, während der Paketmarkt unter wenigen großen Akteuren umkämpft ist.

zialordnung der Deutschen Post von einer Spannung zwischen Gewinnorientierung und gesetzlich definierten Anforderungen an Dienstleistungen durchzogen, die auch deren moralisches Grundgerüst prägt.

Die Vergangenheit der Bundespost wird vor allem von langjährigen Beschäftigten als intakte Ordnung tradiert, die sich durch Fürsorgepflicht der Arbeitgeberin, soziale Sicherheit auf Lebenszeit und verlässliche Dienstleistungen auszeichnete. Die mitunter zur Verklärung tendierende Erinnerung fungiert als normative Vergleichsfolie, um die „Vermarktlichung“ (Sauer 2018) zu kritisieren. Zugleich sind die organisierten Arbeitsbeziehungen des Unternehmens in der deutschen Logistikbranche nach wie vor einmalig und umfassen institutionalisierte Mitbestimmungsstrukturen auf verschiedenen Ebenen, die durch eine lebendige Betriebskultur sowie eine gewerkschaftlich organisierte Belegschaft von unten getragen werden. Die Entwicklung der ehemals sozialintegrativen betrieblichen Sozialordnung zu einer reinen „Marktgesellschaft“ (Kotthoff/Reindl 2019: 311–340)¹¹ stößt so aufgrund des normativen Nachlasses der Bundespost auf erhebliche Kritik und organisierte Gegenwehr.

Die Frakturen in der Arbeitsregulierung verdeutlichen die Komplexität der Dynamik. Im Zuge der Transformation ist eine heterogene Belegschaft entstanden, in der Beschäftigte gleiche Arbeit zu sehr unterschiedlichen Bedingungen verrichten. Die konventionelle Arbeiter:innenklasse macht dabei den übergroßen Teil der Belegschaft aus und ist entlang von verfügbarem Sozialeigentum dreigeteilt (Liebig 2025: 278–281). Die alte Stammebelegschaft besteht aus langjährig Beschäftigten, deren Status durch Regulierungen aus der Zeit der Bundesbehörde gesichert ist. Diese Gruppe umfasst Beamte und Beschäftigte mit Besitzstandregelungen, die einen hohen Kündigungsschutz genießen, über materielle Planungssicherheit verfügen und branchenweit überdurchschnittliche Entgelte erzielen. Die kollektivvertragliche Sicherung der alten Stammebelegschaft gilt jedoch nicht für Beschäftigte, die nach der Privatisierung eingestellt wurden. Die neue Stammebelegschaft musste eine Absenkung der tariflichen Standards hinnehmen (Schulten et al. 2007: 270). Es wurden eine Lohndifferenz von bis zu 800 Euro brutto etabliert, Arbeitszeiten erhöht und Regulierungen geschliffen. Unterhalb der Stammebelegschaften existiert zudem eine Zone der migrantisierten und feminisierten Prekarität, vergleichbar mit anderen Logistik-Großunternehmen (Neuhauser et al. 2023). Die befristeten Teilzeit- und Saisonkräfte rekrutieren sich überdurchschnittlich aus Studierenden, Menschen mit Sorgeverpflichtungen und Migrationserfahrungen sowie zum Teil unsicheren Aufenthaltstiteln. Kurzzeitverträge erschweren die stabile Integration der Prekarisierten in die betriebliche Sozialordnung.

Das weite Spektrum sozialer Positionen innerhalb der konventionellen Arbeiter:innenklasse zeigt, wie grob die heuristische Einteilung in Klassen verfährt – aller Differenzierungsbemühungen zum Trotz – und verdeutlicht damit die Herausforderungen empirischer Klassenforschung. Arbeitssoziologische Forschung ist unverzichtbar, um die Gleichzeitigkeit von Integration und Konflikt sowie von organisierten Arbeitsbeziehungen und Prekarität in Betrieben und Unternehmen zu erfassen.

¹¹ Die Sozialordnung der Deutschen Post lässt sich gemäß der Typologie von Kotthoff/Reindl (2019: 221–223) als ein Mischtyp beschreiben und liegt zwischen „inklusive Bürgergesellschaft“ mit formalen Mitbestimmungselementen und integrativen Interessenkonflikten und einer konkurrenzbasierter „Marktgesellschaft“ (311–340). Die Typen wurden allerdings anhand kleiner Betriebe gebildet und sind nur bedingt auf Großunternehmen übertragbar.

5 Arbeitskonflikte und Gerechtigkeitsansprüche

In drei ausgewählten Schlaglichtern werden die komplexe „Konfliktkonstellation“ (Heiden 2014: 173–175) und die normative Beurteilung durch Beschäftigte in der Zustellung und Sortierung dargestellt.

5.1 Arbeitsintensivierung und gute Dienstleistungsarbeit

Das konstatierte Spannungsverhältnis zwischen Gewinnorientierung und gesetzlicher Regulierung übersetzt sich in innerbetriebliche Rationalisierungsprozesse. Um die festgeschriebenen Renditeschranken zu kompensieren, forciert das Management einen *arbeitsorganisatorischen Fix*, der unterschiedliche Schwerpunkte und Folgeprobleme umfasst. So zielt die flexible Anpassung der Personalplanung an Sendungsmengen auf die optimale Ausnutzung des Arbeitskräftereservoirs und die Einsparung von Personalkosten. Betriebsrät:innen beklagen jedoch die praxisuntaugliche Berechnungsgrundlage und eine insgesamt dysfunktionale Personalpolitik. Qualitätsdefizite – beschädigte und zu spät zugestellte Lieferungen werden durch Kund:innen massenweise angezeigt – stützen diese Einschätzung. Zudem stellen Anwerbungsprobleme und hohe Fluktuation das kurzfristige Beschäftigungsmodell auch organisationspolitisch in Frage (Koepp 2023).

Weitere Ansatzpunkte des Managements sind zum einen die Ausweitung der Verbundzustellung, also die gemeinsame Zustellung von Paketen und Briefen, um auf gestiegene Paketmengen und abnehmende Briefsendungen zu reagieren. Zum anderen werden Zustellrouten flexibel zugeschnitten, was für Beschäftigte wechselnde Anforderungen im Arbeitsprozess zur Folge hat. Die Veränderung von Zustellbezirken konfligiert mit grundlegenden Anforderungen im Arbeitsprozess der Zustellung, wie routinierte Arbeitsabläufe, Ortskunde und eingespielte Kundenbeziehungen. Die Flexibilisierung von Planung und Steuerung wird durch den zunehmenden Einsatz digitaler Arbeitsmittel ermöglicht (Liebig 2025), die aber von befragten Beschäftigten auch als Modularisierung und Abwertung des Berufs wahrgenommen werden.

Die Rationalisierungsansätze gehen nach Einschätzung von Betriebsrät:innen und Beschäftigten mit Arbeitsintensivierung einher und vor allem die Zustellung gerät unter Druck. Befragte Beschäftigte beklagen eine hohe Belastung und sprechen von „Verschleißarbeit“ und „Knochenjob“.¹² Es entwickelt sich ein innerbetrieblicher Konflikt, der zunächst vertikal um die Intensität der Verausgabung von Arbeitskraft ausgetragen wird. Die Konfliktursache lässt sich im Versuch des Managements verorten, die relative Mehrwertrate zu steigern und so ökonomischen Vorteil aus der intensivierten Arbeit der Beschäftigten zu gewinnen. Gemäß der Definition von Wright (2023: 24) ist der Konflikt damit analytisch auf der Ausbeutungsachse angesiedelt. Um den Übergang von einer latenten Spannung im Arbeitsverhältnis zu einem

¹² Zusteller:innen gehen, befragten Betriebsrät:innen zur Folge, täglich zwischen zwölf und 20 Kilometer zu Fuß, und Paketzusteller:innen beliefern bis zu 130 Haushalte mit bis zu 200 Paketen.

manifesten Konflikt zu verstehen, ist aber das subjektive Erleben der Beschäftigten entscheidend.¹³ Neben der Sorge um die Erhaltung von physischer Gesundheit sind es vor allem arbeitsinhaltliche Ansprüche und emphatische Berufsverständnisse, die mit der Rationalisierungsagenda kollidieren und Unmut begründen:

„Also bei der Post ist jetzt alles, was der Zusteller macht, mit Zeitdruck verbunden und nicht mit vernünftiger Entscheidung. Für mich gibt mir die Post überhaupt keine Zeit mehr, um meine Qualität, die ich gern bringen möchte, zu leisten. Weil, wenn ich vernünftig arbeiten würde, dann würde ich die letzten vier Straßen immer nicht schaffen. [...] dann muss ich die am nächsten Tag auf jeden Fall schaffen, weil Leute keine Post kriegen. Dann soll das bitte ein Tag sein?! Das ist auch mein Berufswunsch, dass ich sage: Ja, ich kann hier nicht drei, vier Tage keine Post bringen [...] das bringt mich aus meiner Arbeitsroutine. In der Zwischenzeit ist es so schlimm geworden, dass ich tagtäglich entscheiden muss: Wem bringe ich heute Post und wem nicht? Weil ich einfach weiß, dass ich die ganze Tour [nicht] schaffen kann.“ (Ursula, Zustellung)

Die Beschäftigte bewertet das Handeln der Unternehmensführung als irrational. Dieses stehe kundenbezogenen Arbeitsroutinen entgegen und erschwere die Einhaltung von professionellen Qualitätsansprüchen. Schaffbare und qualitativ hochwertige Arbeit bilden zentrale normative Ansprüche, die in der Belegschaft formuliert werden. Die Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten sind zudem eng mit gebrauchswertorientierten Rationalitätsvorstellungen verwoben. Veränderungen der Arbeitsorganisation werden dann als ungerecht empfunden, wenn sie alltägliche Arbeitsprozesse stören, betriebliche Grundaufgaben beeinträchtigen und insbesondere, wenn sie die Dienstleistungsqualität unterminieren. Die normative Verfassung und affektive Aufladung arbeitsinhaltlicher Ansprüche werden im folgenden Zitat deutlich:

„Man darf ja nicht nur das Negative sehen. Ich bin an der frischen Luft, ich komme mit Leuten zusammen. [...] habe ich ja auch ein bisschen in der Hand, das zu gestalten, wenn auch der zeitliche Rahmen ein bisschen eng gesteckt ist. Meistens hat man keine Zeit mehr, mit den Leuten zu sprechen. [...] Das mache ich ja eigentlich auch gerne. Ich sage mal, ich liebe meinen Job, aber ich hasse das Unternehmen so wie es sich derzeit präsentiert.“ (Martin, Zustellung)

Die ausgeprägte Bindung an den Beruf und der emphatische Bezug auf die Arbeitstätigkeit begründen eine starke Ablehnung einer als „scheiternd“ erlebten Betriebsorganisation. Der Gerechtigkeitsanspruch an gute und schaffbare Dienstleistungsarbeit befähigt Beschäftigte zur Kritik eines rigiden Arbeitsregimes, dessen Legitimität zum Teil offensiv hinterfragt wird.

5.2 Arbeitszeitregulierung und ein Anspruch aus der Vergangenheit

Die Betriebsräte regionaler Niederlassungen erkennen die steigende Arbeitsbelastung als entscheidenden betrieblichen Konfliktherd und setzen auf die Etablierung neuer Arbeitszeitmodelle. Es handelt sich um einen strategischen Einsatzpunkt, denn eine direkte Regulierung der Arbeitsmenge und des Personalschlüssels ist auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes nicht vorgesehen. So wurde das an Tagesmengen angepasste Modell der „Soll-Zeit“, durch ein Modell der „Ist-Zeit“ ersetzt. Letzteres zielt auf strikte Arbeitszeiterfassung, feste Arbeitszeiten und die Begrenzung von Überstunden, um das hohe Arbeitspensum auf vereinbarte und vorhersehbare Zeiteinheiten zu beschränken. Das alte Modell wurde von den Beschäftigten

¹³ Die moralökonomische Perspektive fokussiert auf vorpolitische Überzeugungen, es sind allerdings auch kohärente gewerkschaftliche Deutungsmuster und damit verbundene kollektive Orientierungen in der Belegschaft verbreitet.

jedoch als „moralisch plausibel“ (Mau et al. 2023: 408) wahrgenommen, da es Freiheiten in der Arbeitszeitgestaltung bot und die Erholung von saisonalen Peaks in Aussicht stellte. Nach Einschätzung von Betriebsrät:innen gerät die „Soll-Zeit“ durch die „vermarktlichte Unternehmensführung“ (Sauer 2018) allerdings zum Nachteil der Beschäftigten.

Die Regulierung der Arbeitszeit zielt darauf ab, den Konflikt um die Arbeitsintensität raus aus den alltäglichen Aushandlungen am *shopfloor* und hinein in die Mitbestimmungsarena zu verlagern. Stattdessen ergibt sich die nichtintendierte Nebenfolge, dass Spannungen in der Belegschaft und Diskussionen um eine angemessene Haltung zur Arbeit entstehen. Während viele Beschäftigte den Ansatz des Betriebsrats befürworteten, unterlaufen einige langjährige Beschäftigte, im Postjargon „Post-Veteranen“ genannt, die Arbeitszeiterfassung und leisten stille Mehrarbeit über die Dienstzeiten hinaus. Teile der alten Stammbeslegschaft sortieren Briefe bereits vor Schichtbeginn oder arbeiten undokumentiert nach Dienstende.¹⁴ Daran stören sich wiederum Kolleg:innen, die im Einklang mit dem Betriebsrat auf die Einhaltung von Arbeitszeiten pochen.

Um das eigensinnige Handeln und die verweigerte Anpassung zu verstehen sind Einblicke in die Orientierungen der alten Stammbeschäftigten hilfreich. Im Zentrum eines über Generationen tradiertes Berufsethos steht die Zustellung aller Sendungen an einem Arbeitstag. Für die im Post-Jargon „Bezirke blank machen“ genannte Pflichterfüllung, werden persönliche Nachteile in Kauf genommen. Der widerspenstigen Trägheit von Überzeugungen, Bourdieu (2021) nennt sie „Hysteresis-Effekt“ (Flecker et al. 2014: 17; Liebig 2025: 282–284), liegt eine tiefsitzende moralische Verletzung zugrunde:

„Als es noch die Deutsche Bundespost gab, klar, das war antiquiert, da musste was passieren, aber da war man irgendwie noch Fachmann. [...] Es ist alles Schnee von gestern. Aber man war auch irgendwie mit der ganzen Produktionskette von Einlieferung des Briefes oder Einlieferung des Pakets bis zur Zustellung war man mit betraut. [...] man war irgendwie Fachmann. Jetzt ist man kein Fachmann mehr. Es wird alles so zerpfückt [...] und das finde ich schlimm.“ (Martin, Zustellung)

Der Beschäftigte bedauert die Abwertung seines Berufs und vergleicht die modularisierte Logistikarbeit mit der Erinnerung an ganzheitliche Arbeit zu Zeiten der Bundespost. Er ist sich bewusst, dass die betraute Arbeitsweise nicht zurückkehren wird und formuliert keine im Wortsinn rückwärtsgewandte Forderung. Auch die folgende Erzählung lässt sich als Hinweis auf einen gekränkten Facharbeiterstolz interpretieren, der ohne Anspruch auf Verbesserung auskommt:

„Und zufrieden, dass man sagt «Ich bin bei der Post», das ist heute keiner mehr. [...] Früher, als ich bei der Post angefangen habe, da gab es die Dienstkleidung. [...] Da gab es die grauen Hosen und die gestreiften Hemden. Und wenn ich Feierabend hatte, dann habe ich die Sachen angelassen [...]. Da war ich stolz oder zufrieden. Und alle auch. «Bist du bei der Post, meine Herren». Da hat man die Sachen gerne getragen. Heute mache ich es genau umgekehrt. Heute fahre ich erst mal nach Hause. Zieh mich um, das bloß keiner sieht, dass ich bei der Post bin. [...] Also, die Leute sind nicht mehr zufrieden. Ganz im Gegenteil. Wenn du heute mit Postklamotten über den Hof, über die Straße gehst, da sagen die Leute «Ach du Schwein, guckt. Ja, die arme Sau ist bei der Post». [...] So, es ist heute. Früher war es umgedreht. [...] Ich fühle mich jetzt nicht als toller Postler oder so“ (Karl, Sortierung)

¹⁴ Unbezahlte Mehrarbeit ist nicht auf diese Gruppe beschränkt. Es wird auch von befristet Beschäftigten berichtet, die informell länger arbeiten.

Die Verlust erzählung bezeugt, wie der Statusverlust mit sozialer Scham verbunden ist. Beiden Anekdoten ist der fehlende positive Bezug auf allgemeingültige Normen gemein, die einklagbare Gerechtigkeits*ansprüche* auszeichnen. Vielmehr wird die Gegenwart mit einer melancholischen Erinnerung an die Vergangenheit verglichen. Die Kränkungen bezeugen die tiefe Verbindung der langjährigen Beschäftigten mit dem Beruf, ihrer Arbeit und implizit auch die schmerzhaft e Enttäuschung von ihrer Arbeitgeberin. Die verteidigte berufsmoralische Grundüberzeugung der Post-Veteranen hat ihre institutionelle Entsprechung längst verloren und erscheint daher wie aus der Zeit gefallen. Das eigensinnige Verhalten ist möglicherweise eine Form des stillen Protests gegen die symbolische Abwertung ihres Berufs.

5.3 Arbeitskampf und Leistungsgerechtigkeit

Die Tarifrunde im Jahr 2023 verlief hitzig und es wurde 15 Prozent mehr Lohn zum Ausgleich von inflationsbedingten Reallohnverlusten gefordert. Ver.di gelang es, einen Großteil der Post-Belegschaft zu mobilisieren. Die Beteiligung an Arbeitskämpfen war hoch und das erzielte Ergebnis mit einer Erhöhung von mindestens 340 Euro sowie einer Einmalzahlung über 3000 Euro wurde überwiegend als Erfolg gewertet (ver.di 2023). Der Arbeitskampf entfaltete diese Dynamik auch, so der empirische Befund, weil betriebliche Konflikt dynamiken in der Tarifauf einander setzung aufgenommen und betriebliche Erfahrungen gewerkschaftlich kanalisiert wurden. So wurden arbeitsinhaltliche Ansprüche und Überforderung in gewerkschaftlichen Ansprüchen direkt adressiert und Beschäftigte interpretierten Forderungen nach höheren Löhnen auch als gerechte Entschädigung für Zumutungen im Arbeitsalltag (vgl. Barthel et al. 2022). Die Tarifverhandlungen wurden so zu einem Ventil verletzter Gerechtigkeitsansprüche und anders als bei horizontalen Haltungskonflikten richtet sich der Unmut kollektiv gegen die Arbeitgeberin.

Im Einklang mit einer Vielzahl von Studien (Simim 2023; Menz 2009), lässt sich konstatieren, dass insbesondere Reziprozitätsnormen in Form von Leistungsgerechtigkeit in der Belegschaft verankert sind. Die Mobilisierung profitiert davon:

„Klar, die Arbeit wird immer schwerer. Und es wurde ja auch schon angekündigt auf der einen Sitzung, dass es auch noch schwerer wird. Die wollen immer mehr Gewinne machen. Das ist uns auch bewusst. Nur wir sind halt die Dummen und müssen es ausführen [...] Das wenigste kriegen wir, das meiste kriegen die Aktionäre. Ganz klar. Aber wo ich mir dann auch denke, man sollte doch dem Personal auch ein bisschen geben, weil wir machen die Arbeit. Und wir wissen, wie schwer die Arbeit ist.“ (Sandra, Sortierung)

Leistung soll gerecht entlohnt werden, so eine verbreitete Überzeugung. Unter Leistung wird in der konventionellen Arbeiter:innklasse vor allem harte, körperlich anstrengende Arbeit verstanden, wie schon Popitz et al. ([1957] 2018: 259–260) in den 1950er Jahren konstatierten. Diese Vorstellung erweist sich – aller Abgesänge auf Klassenidentitäten zum Trotz – als erstaunlich beharrlich. Die Kritik der Post-Beschäftigten an Verteilungsungerechtigkeit changiert dabei zwischen einer moralisch grundierten Ausbeutungskritik, die ein nicht näher definiertes Gleichgewicht einklagt und einem Bewusstsein für strukturell bedingte Interessensunterschiede. Die Forderung nach Leistungsgerechtigkeit wird stets von der Ambivalenz begleitet, dass sie sowohl gegen Manager:innen gerichtet werden kann, als auch gegen vermeintlich Leistungsschwache oder -unwillige (Mau et al. 2023: 85–102). In diesem Fall ist

es die Abwehr von Lohnforderungen, die angesichts von Milliarden Gewinnen, hohen Dividenden und Arbeitsintensivierung, als ungerecht wahrgenommen werden.

6 Fazit: Arbeitssoziologie und Klasse

Die betriebliche Sozialordnung der Deutschen Post wird durch Tariflöhne, institutionalisierte Mitbestimmung sowie Planungssicherheit für Stammbeschäftigte legitimiert. Allerdings steht der sozialintegrative Nachlass des ehemaligen Staatsunternehmens in einem Spannungsverhältnis zu der gewinnorientierten Führung. Den Beschäftigten ist die Rationalisierung der Dienstleistungsarbeit keineswegs gleichgültig. Vielmehr hegen sie ausgeprägte normative Ansprüche an Arbeitsqualität und Leistungsgerechtigkeit, die zum Teil von der Vergangenheit als Bundesbehörde zehren und mit der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation kollidieren. In vertikalen und horizontalen Auseinandersetzungen wird Kritik formuliert, sich eigensinnig widersetzt und auch kollektiv organisiert. Materielle Interessen und missachtete Reziprozitätsnormen sind dabei eng verwoben und stellen eine günstige Ausgangslage für gewerkschaftliche Mobilisierung dar. Die rekonstruierten Gerechtigkeitsansprüche sind dabei ein Ausschnitt einer heterogenen Moralökonomie der konventionellen Arbeiter:innenklasse, in der Normen, Interessen sowie Wünsche und Deutungen interferieren (Westerheide 2022).¹⁵

Konzeptionell erweist sich die Verbindung von Klassentheorie und subjektorientierter Arbeitssoziologie als produktiv, um empirische Befunde aus der Betriebsfallforschung in die Klassendebatte einzuspeisen. Die Jenaer Heuristik zielt auf die Erforschung von Betrieben als „Klassengesellschaften in Miniatur“ (Dörre et al. 2024) und stellt in modifizierter Form einen Ansatz dar, um den Abstand zwischen empirischer Detailkenntnis und Klassentheorie zu überbrücken. Allzu starre Schematisierungen der Klassengesellschaft werden durch die Komplexität von Arbeitskonflikten, die Heterogenität von Beschäftigungsverhältnissen sowie die Dynamik von Arbeitsregulierungen herausgefordert. Andersherum fehlt es Zeitdiagnosen, die Klassenkonflikte postulieren, aber die betriebliche Arbeitswelt aussparen, an Einsicht in eine zentrale Arena der Aushandlung von Klassenbeziehungen (Mayer-Ahuja 2025b: 188–189). Der Fokus auf den Zusammenhang von *Klasse* und *Moral* legt zudem ein überraschend feines Sensorium für Unrecht von Beschäftigten frei und deutet in *troubled times*¹⁶ Anknüpfungspunkte für eine solidarische Interessenpolitik an.

¹⁵ Das unveröffentlichte Dissertationsprojekt des Autors arbeitet weitere Orientierungen heraus und widmet sich dem systematischen Vergleich mit anderen Klassen, um *Klassenspezifika* nachzuvollziehen.

¹⁶ So lautete der Titel einer Sektionsveranstaltung der Arbeits- und Industriesoziologie auf dem DGS-Kongress 2025 in Duisburg.

Literatur

- Barthel, Georg; Gnisa, Felix; Stephan, Hans-Christian (2022): Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus: Eine empirische Untersuchung zu Aneignungsweisen im Produktionsmodell von Amazon. In: Heiland, Heiner; Schaupp, Simon (Hg.): Widerstand im Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Einführung. Bielefeld: transcript Verlag, 249–276.
- Beck, Linda; Westheuser, Linus (2022): Verletzte Ansprüche. Zur Grammatik des politischen Bewusstseins von ArbeiterInnen. *Berliner Journal für Soziologie* 32 (2): 279–316. DOI: 10.1007/s11609-022-00470-0.
- Bourdieu, Pierre (2021): Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft (6. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bundesnetzagentur (2025): Presse – Zahl der kritischen Post-Eingaben im letzten Jahr auf Rekordhoch. URL: https://www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2023/20230210_BeschwerdezahlenPost.html (Zugriff: 11. Februar 2025).
- Buttnig, Oskar; Dörre, Klaus; Fülöp, Nora (2025): Klasse, Klima, Konflikt. Gesellschafts- und Naturbewusstsein in der Transformation. In: Dörre, Klaus; Liebig, Steffen; Lucht, Kim; Michaelis, Lennart; Sittel, Johanna (Hg.): *Umkämpfte Transformation. Konflikte um den digitalen und ökologischen Wandel*. Frankfurt am Main: Campus, 41–98.
- Castel, Robert (2007): *Die Stärkung des Sozialen. Leben im neuen Wohlfahrtsstaat* (2. Auflage). Hamburg: Hamburger Edition.
- DHL Group (2023): Geschäftsbericht 2023. URL: <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/de/media-center/investors/documents/geschaeftsberichte/DHL-Group-Geschaeftsbericht-2023.pdf> (Zugriff: 7. August 2024).
- Dörre, Klaus (2022): Gesellschaft in der Zangenkrise. Vom Klassen- zum sozial-ökologischen Transformationskonflikt. In: Dörre, Klaus; Holzschuh, Madeleine; Köster, Jakob; Sittel, Johanna (Hg.): *Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität* (2. Auflage). Frankfurt am Main, New York: Campus, 23–70.
- Dörre, Klaus (2023): *In der Warteschlange. Arbeiter*innen und die radikale Rechte* (2. Auflage). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Dörre, Klaus; Liebig, Steffen; Lucht, Kim; Sittel, Johanna (2024): Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie. *Berliner Journal für Soziologie* 34 (1): 9–46.
- Eversberg, Dennis; Fritz, Martin; Faber, Linda von; Schmelzer, Matthias (2024): *Der neue sozial-ökologische Klassenkonflikt. Mentalitäts- und Interessengegensätze im Streit um Transformation*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Flecker, Jörg; Schultheis, Franz; Vogel, Berthold (Hg.) (2014): *Im Dienste öffentlicher Güter. Metamorphosen der Arbeit aus der Sicht der Beschäftigten*. Berlin: Edition Sigma.
- Gallas, Alexander (2024): *Exiting the factory. Strikes and class formation beyond the industrial sector: Volume 1, Global labour studies and class theory*. Bristol: Bristol University Press.
- Graf, Jakob; Lucht, Kim; Lütten, John (Hg.) (2022): *Die Wiederkehr der Klassen. Theorien, Analysen, Kontroversen*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Haubner, Tine; Pongratz, Hans (2021): Die ganze Arbeit! Für eine transversale Arbeitssoziologie. *AIS-Studien* 14 (2): 8–26. URL: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/75423/1/ssoar-ais-2021-2-haubner_et_al-Die_ganze_Arbeit_Fur_eine.pdf. (Zugriff: 09.06.2026)

- Heiden, Mathias (2014): *Arbeitskonflikte. Verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*. Baden-Baden: Nomos.
- Honneth, Axel (1981): Moralbewußtsein und soziale Klassenherrschaft. Einige Schwierigkeiten in der Analyse normativer Handlungspotentiale. *Leviathan* 9 (3/4): 556–570.
- Koepp, Robert (2023): Kein Ende der Prekarisierung. Produktionsmodelle und flexible Beschäftigung in der Logistik. *Industrielle Beziehungen* 30 (4): 5–36. DOI: 10.5771/0943-2779-2023-4-5.
- Kotthoff, Hermann; Reindl, Josef (2019): *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb* (2. Auflage). Wiesbaden, Heidelberg: Springer VS.
- Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang; Tullius, Knut; Wolf, Harald (2019): *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb* (2. Auflage). Baden-Baden: Nomos, edition sigma.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Lauschke, Karl (2012): Staatliche Selbstentmachtung. Die Privatisierung von Post und Bahn. In: Frei, Nobert; Süß, Dietmar (Hg.): *Privatisierung. Idee und Praxis seit den 1970er Jahren*. Göttingen: Wallstein, 108–156.
- Liebig, Steffen (2025): Logistik- und Postdienstleistungen in der Transformation. Die Deutsche Post zwischen Segmentierung, digitaler Dequalifizierung und sozialer Infrastruktur. In: Dörre, Klaus; Liebig, Steffen; Lucht, Kim; Michaelis, Lennart; Sittel, Johanna (Hg.): *Umkämpfte Transformation. Konflikte um den digitalen und ökologischen Wandel*. Frankfurt am Main: Campus, 273–295.
- Mau, Steffen; Lux, Thomas; Westheuser, Linus (2023): *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2025a): „Class is not a thing“. Ein Plädoyer für die Analyse von Klassenformierungsprozessen. *Berliner Journal für Soziologie* 35 (2): 327–338. DOI: 10.1007/s11609-025-00565-4.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2025b): *Klassengesellschaft akut. Warum Lohnarbeit spaltet – und wie es anders gehen kann*. München: C.H.Beck.
- Mayer-Ahuja, Nicole; Menz, Wolfgang (2021): *Arbeitssoziologie und Zeitdiagnose. Perspektiven der Arbeitssoziologie* 1. IFS Working Paper (13): 1–34. URL: <https://www.ifs.uni-frankfurt.de/publikationsdetails/ifs-nicole-mayer-ahuja-und-wolfgang-menz-arbeitssoziologie-und-zeitdiagnose-perspektiven-der-arbeitssoziologie-1.html> (Zugriff: 22. März 2022).
- Menz, Wolfgang (2009): *Die Legitimität des Marktregimes*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Menz, Wolfgang; Nies, Sarah (2018): *Methoden der Arbeitssoziologie*. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, 265–320.
- Menz, Wolfgang; Seeliger, Martin (Hg.) (2024): *Soziologie der Arbeit. Ein Reader*. Berlin: Suhrkamp.
- Motakef, Mona; Klaus, Elisabeth (2025): Artikulationen von Klasse und Geschlecht. Konzeptionelle Überlegungen. *feministische studien* 43 (2): 183–190. DOI: 10.1515/fs-2025-0026.
- Neuhauser, Johanna; Heindlmaier, Anita; Tauchner, Marvin; Winter, Peppi; Koós, Zsófia (2023): *Es ist eine Pyramide - der Druck kommt von oben nach unten. Fragmentierte Beschäftigung migrantischer Arbeitnehmer:innen in der Paketlogistik*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.

- Oesch, Daniel (2014): Redrawing the class map. Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland. London: Palgrave Macmillan.
- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Bestandsaufnahme. In: Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Baden-Baden: Nomos, 23–67.
- Popitz, Heinrich; Kesting, Hanno; Bahrndt, Hans; Jüres, Ernst ([1957] 2018): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Herausgegeben von Jochen Derher. Wiesbaden: Springer VS.
- Reckwitz, Andreas (2020): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne (2. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Riepenhausen, Markus (2025): Klassifikationen von Klasse. Berliner Debatte Initial 36 (3): 427–440. DOI: 10.25162/bdi-2025-0027.
- Sauer, Dieter (2018): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS, 177–206.
- Schulten, Thorsten; Brandt, Torsten; Hermann, Christoph (2008): Liberalisation and privatisation of public services and strategic options for European trade unions. Transfer: European Review of Labour and Research 14 (2): 295–311. DOI: 10.1177/102425890801400209.
- Schulten, Thorsten; Drews, Kathrin; Brandt, Torsten (2007): Liberalisierung des deutschen Postsektors - Auswirkungen auf Beschäftigung und Tarifpolitik. WSI-Mitteilungen 60 (5): 266–273. DOI: 10.5771/0342-300X-2007-5-266.
- Simim, Thiago (2023): Der Wert der Arbeit. Das Leistungsprinzip in Arbeitskämpfen zwischen Zentrum und Peripherie. Dissertation. Frankfurt am Main: Campus.
- ver.di (2023): Tarifrunde Deutsche Post AG 2023. URL: <https://www.verdi.de/tarifrunde-deutsche-post-ag-2023> (Zugriff: 9. Juni 2026).
- vom Bruch, Jorin (2025): Buchbesprechungen. Rezension und Kommentar zu „Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft“ von Steffen Mau et al.. WSI-Mitteilungen 78 (2): 161–163. DOI: 10.5771/0342-300X-2025-2-161.
- Westerheide, Jule (2022): Materialistischer Moralismus. Relationierungen ideeller Ansprüche und materieller Interessen am Beispiel von Entgeltkonflikten in der Sekretariatsarbeit. Arbeits- und Industriesoziologische Studien 15 (1): 54–69.
- Westheuser, Linus; Mau, Steffen; Lux, Thomas (2025): Das Klima der Ungleichheit. Zur sozialen Struktur von Klimakonflikten. Berliner Journal für Soziologie 35 (2): 339–354. DOI: 10.1007/s11609-025-00566-3.
- Wright, Erik (2023): Warum Klasse zählt. Berlin: Suhrkamp.

Herausforderungen betrieblicher Gesundheitspolitik in der postpandemischen Arbeitswelt

Barbara Splett , Martin Kublmann , Kristin Carls ¹

Zusammenfassung: Dieser Artikel beleuchtet Gestaltungsanforderungen, Handlungsmöglichkeiten und Defizite betrieblicher Gesundheitspolitik vor dem Hintergrund langfristiger Folgen der COVID-19-Pandemie in der Arbeitswelt. Unsere qualitative Studie zeigt, dass beschleunigte Digitalisierungsprozesse, höhere Flexibilisierungsanforderungen, Personalmangel sowie ebenfalls hohe lebensweltliche Anforderungen das Belastungsniveau der Beschäftigten steigern und sich der Bedarf an wirksamer betrieblicher Gesundheitspolitik erhöht. Wie Betriebe mit diesen Herausforderungen umgehen, warum betriebliches Gesundheitshandeln oft zu kurz greift, welche Gestaltungspotenziale bestehen und welche Rolle dabei das Zusammenwirken von betrieblichen und institutionellen Gesundheitsakteuren spielt, wird anhand eines Analysemodells zur Gestaltung betrieblichen Gesundheitsmanagements herausgearbeitet.

Abstract: This article deals with requirements, opportunities and shortcomings of occupational health policies concerning the long-term work-related consequences of the COVID-19-pandemic. Our qualitative study shows that accelerated digitalisation processes, higher demands for flexibility and staff shortages as well as a demanding mediation between work and reproduction needs are increasing the stress level experienced by employees and heightening the need for effective occupational health policies. An analytical model for designing occupational health management is used to examine how companies deal with these challenges, why occupational health measures often fall short, how these measures should be designed to achieve greater impact, and what role the interaction between occupational and institutional health actors plays in this context.

¹ Dr. Barbara Splett, E-Mail: barbara.splett@sofi.uni-goettingen.de; Dr. Martin Kublmann, E-Mail: martin.kuhlmann@sofi.uni-goettingen.de; Dr. Kristin Carls, E-Mail: kristin.carls@sofi.uni-goettingen.de, alle Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)

1 Einleitung

Die COVID-19-Pandemie hat die Arbeitswelt und die Rahmenbedingungen betrieblicher Gesundheitspolitik verändert. Früh zeigte sich, dass die Pandemie über ihre medizinischen Folgen hinaus Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat, die schon zuvor von demografischen Veränderungen, ökologischen Herausforderungen und fortschreitenden Digitalisierungsprozessen geprägt und durch steigende Belastungen gekennzeichnet war. Die während der Pandemie eingeführten organisatorischen Maßnahmen – insbesondere Homeoffice und Kontakt-Reduzierung – beschleunigten Digitalisierungsprozesse und verstärkten die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten mit Konsequenzen für Anforderungen, Organisation und Gesundheitsbedingungen der Arbeit (DGB-Index 2021; Overbeck-Gurt et al. 2023; Hünefeld et al. 2025; BAuA 2025). Zugleich gewann Gesundheit im betrieblichen Kontext aber auch an Bedeutung, da unter Pandemiebedingungen die Funktionsfähigkeit von Betrieben und kritischen Infrastrukturen in bislang wenig wahrgenommenem Maße an den Schutz der Beschäftigtengesundheit gebunden war. Für die betriebliche wie überbetriebliche Organisation von Arbeitsschutz und Gesundheitsprävention ergaben sich daraus nicht nur neue Anforderungen, sondern auch veränderte Handlungsbedingungen, die Spielräume zur Bewältigung bestehender Probleme – wie Gestaltungsdefizite, Belastungsfaktoren und schwierige Erreichbarkeit von Zielgruppen – eröffneten (Tisch/Sommer 2022; Guhlemann et al. 2022).

Der vorliegende Beitrag² befasst sich damit, wie diese mittel- und langfristigen arbeitsgesundheitsbezogenen Veränderungen von den Betrieben wahrgenommen werden und wie darauf reagiert wird. Wir fragen, ob und inwiefern der pandemiebedingte Bedeutungszugewinn von Gesundheit sowie die aktuellen Veränderungsdynamiken der Arbeitswelt auch die Bedingungen für betriebliche Gesundheitspolitik und gesundheitsbezogene Arbeitsgestaltung verändert haben. Die Befunde sind Ergebnisse des am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen durchgeführten Projekts „Betriebliche Gesundheitspolitik zur Pandemiebewältigung“³ und basieren auf im Zeitraum 2024-2025 durchgeführten Betriebsfallstudien, in denen mit insgesamt 40 betrieblichen Gesundheitsakteuren (BGM-Verantwortliche, Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Personalmanagement und Interessenvertretungen) aus kleinen, mittleren und großen Betrieben der Branchen Industrie (Automobil, Chemie), Logistik (Distribution), Gesundheits- und sozialen Dienstleistungen (Krankenhaus, Altenpflege und Kita) sowie über 40 Expertinnen und Experten institutioneller gesundheitspolitischer Akteure (Krankenkassen, Berufsgenossenschaften/Unfallkassen, Gewerbeaufsicht, Rentenversicherung sowie Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden) Expertengespräche geführt wurden.

Das Feld betrieblicher Gesundheitspolitik

Betriebliche Gesundheitspolitik wird von uns als ein Feld von Akteuren verstanden, in dem interessenorientiert die Gesamtheit der betrieblichen Maßnahmen zur Reduzierung gesundheitsrelevanter Beeinträchtigungen und der Vermehrung gesundheitsförderlicher Ressourcen

² Eine kürzere Fassung dieses Beitrags erscheint im Tagungsband des 42. DGS-Kongresses 2025 „Transitionen“.

³ Das Projekt „Betriebliche Gesundheitspolitik zur Pandemiebewältigung“ wurde gefördert durch das COVID-19-Forschungsnetzwerk Niedersachsen (COFONI) mit Mitteln des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur (14-76403-184).

verhandelt, geregelt, gesteuert, organisiert und gestaltet wird (Rosenbrock 1993; Beck 2013; Hartung/Faller 2025). Es verfügt über verschiedene Gestaltungsbereiche und Aushandlungsebenen mit jeweils spezifischen Akteuren, die miteinander interagieren. Im Feld betrieblicher Gesundheitspolitik sind auf den jeweiligen Ebenen folgende Akteure zentral:

- Mikroebene der betrieblichen Akteure: Geschäftsführung, Betriebs-/Personalräte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, betriebsärztliche Dienste, Verantwortliche für Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) sowie operative Führungskräfte und Beschäftigte
- Mesoebene der überbetrieblichen, institutionellen Akteure: Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften/Unfallkassen, Krankenkassen, Rentenversicherung, Verbände der Sozialpartner, externe Dienstleister für Arbeitsschutz und Gesundheitsprävention
- Makroebene der politisch-regulativen Akteure: staatliche Entscheidungsträger von Bund und Ländern, ggf. supranationale Akteure wie die Europäische Union oder die International Labour Organization (ILO)

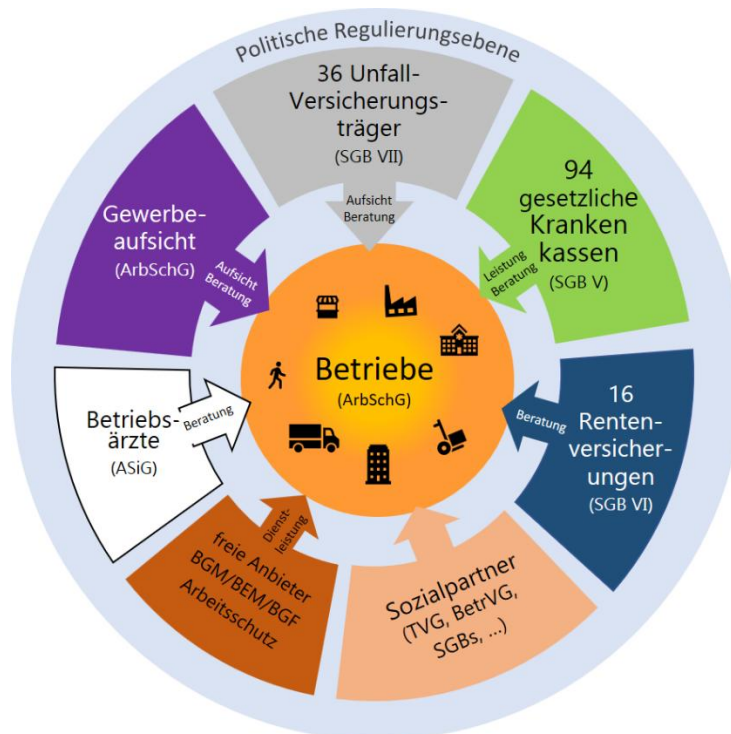


Abbildung 1: Feld gesundheitspolitischer Akteure (eigene Darstellung)

Als Gestaltungsbereiche betrieblicher Gesundheitspolitik haben sich in Deutschland – über mehr als ein Jahrhundert geschichtlich gewachsen und gesetzlichen Regulierungen folgend – Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit, medizinischer Arbeitsschutz/Betriebsärzte, betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) sowie betriebliches Eingliederungsmanagement herausgebildet. Die systematische Integration zu einer Gesamtstrategie gesundheitsbezogener Betriebsaktivitäten wird als betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) bezeichnet (Badura et al. 2016; Hartung/Faller 2025), in der betrieblichen Realität werden BGM und BGF allerdings nicht

klar voneinander abgegrenzt und das betriebliche Gesundheitshandeln bleibt oft hinter dem strategisch-integrierenden Anspruch des Managementbegriffs zurück, wie in Kapitel 3 genauer rekonstruiert wird. Die einzelnen Gestaltungsbereiche sind unterschiedlich stark gesetzlich reguliert. Fragen der Arbeitssicherheit sind deutlich stärker durch gesetzliche Vorgaben, Normen und Richtlinien geprägt, während Bereiche der Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung weniger stark geregelt sind. In beiden Feldern gibt es jedoch durchaus Spielräume für eine interessenorientierte Aushandlung der betrieblichen Gestaltung und Umsetzung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen sowie die Herausbildung unterschiedlicher betrieblicher Praktiken bzw. „Kulturen“ des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Beck 2013; Schmidt-Howe/Hammer 2019).

In unserer Untersuchung betrachten wir sowohl die betriebliche Ebene als auch das Zusammenwirken von betrieblichen und institutionellen Akteuren, um zu verstehen, welchen Einfluss deren Arbeitsweisen, Kooperationsbeziehungen, Interessenorientierungen und betriebliche Machtpositionen auf die Gestaltung der Arbeitsgesundheit haben. Aus dieser akteursorientierten Perspektive befassen wir uns mit grundlegenden Umsetzungsbedingungen betrieblicher Gesundheitspolitik. Denn, auch wenn mit der Pandemie neue Problemfelder entstanden sind, besteht seit Jahren ein großer Fundus an wissenschaftlichen Erkenntnissen über Defizite und Handlungsanforderungen betrieblicher Gesundheitsförderung und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung, die in den Betrieben in der Breite allerdings nur unzureichend bearbeitet werden (Barthelmes et al. 2019).

Zunächst werden die Arbeits- und Gesundheitsbedingungen der postpandemischen Arbeitswelt aus der Perspektive betrieblicher und betriebsexterner Akteure skizziert. Anschließend folgt die Analyse zentraler Problemfelder betrieblicher Gesundheitspolitik, um sich den Fragen nach den Wirkungen der Pandemie auf die Umsetzungsbedingungen gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung zu nähern. Der Beitrag schließt mit einer zusammenführenden Bilanzierung und Handlungsanforderungen an die Akteure der betrieblichen Gesundheitspolitik.

2 Arbeits- und Gesundheitsbedingungen in der postpandemischen Arbeitswelt

Die Pandemie hatte und hat sich auf Betriebe, Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsfelder unterschiedlich ausgewirkt (Holst et al. 2022, BAuA 2025). Diese Unterschiede ergeben sich einerseits aus dem Ausmaß der Betroffenheit durch das unmittelbare Infektionsgeschehen sowie die pandemiebedingten wirtschaftlichen Folgen. Andererseits ist die Stärke der Pandemieeffekte abhängig von den jeweiligen präpandemischen Arbeits- und Gesundheitsbedingungen. Grundsätzliche gesundheitsrelevante Veränderungstendenzen lassen sich auf den drei Ebenen des Arbeitsprozesses, der betrieblichen Kooperations- und Sozialbeziehungen sowie des Verhältnisses zwischen Arbeits- und Lebenswelt erkennen.

2.1 Pandemiewirkung auf Arbeitsprozesse

Die durch die Pandemie beschleunigte Digitalisierung und die damit einhergehende zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit hat zu einer Zunahme von ohnehin hohen Leistungsanforderungen, Zeitdruck und Stress in der Arbeitswelt geführt. Das Arbeiten im Homeoffice hat sich durch die Pandemie stärker verbreitet und dauerhaft etabliert (Overbeck-Gurt et al. 2023; Erdsiek/Bertschek 2025). Einerseits bietet dies größere Gestaltungsspielräume in der Arbeit und eine flexiblere Anpassung an lebensweltliche Anforderungen. Andererseits erhöhen sich dadurch aber auch die Arbeitsanforderungen hinsichtlich des Umgangs mit Flexibilisierung und Entgrenzung, bei der Aushandlung und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und es kommt nicht selten zu erhöhten Arbeitsbelastungen (Krause/Matuschek 2023). Während die Arbeitsdichte ohnehin in vielen Bereichen durch Personalmangel und Rationalisierungsstrategien hoch ist, führt digitalisiertes oder ort- und zeitflexibles Arbeiten oftmals zu zusätzlichen Belastungen – insbesondere dann, wenn digitale Tools schlecht an Arbeitsprozesse angepasst sind, Online-Besprechungen lückenlos ineinander übergehen, Präsenztermine schwer zu koordinieren sind oder persönliche Gespräche nicht mehr stattfinden. Digitalisierung und Flexibilisierung führen außerdem dazu, dass Arbeitsweisen und vor allem die Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen, im Team oder mit den Vorgesetzten neu verhandelt werden müssen, was ebenfalls zusätzliche Arbeitszeit und -anstrengungen erfordert.

Hinzu kommen die als hoch bewerteten psychischen Belastungen infolge von Anerkennungsdefiziten, problematischen Führungs- und Teamsituationen oder auch Angst vor Arbeitsplatzverlust. Gleichzeitig spielen aber auch traditionelle Belastungsfaktoren wie körperlich einseitige oder schwere Tätigkeiten, Schichtarbeit oder schlechte Umgebungsbedingungen nach wie vor eine große Rolle und beeinträchtigen die Gesundheit der Beschäftigten weiterhin stark (Carls et al. 2021; DGB-Index 2024).

2.2 Pandemiewirkung auf betriebliche Kooperations- und Sozialbeziehungen

Während der Pandemie haben sich betriebliche Governancestrukturen, Kooperations- und Sozialbeziehungen relativ kurzfristig verändert. Oftmals wurden hierarchie- und funktionsübergreifende Taskforce-Strukturen gebildet, die kurzfristig und ad hoc über infektionsschutzbezogene und betriebliche Anforderungen berieten und über operative Maßnahmen entschieden. In den von uns untersuchten, mittleren und großen Betrieben wird die dabei praktizierte pragmatische und weniger hierarchische Art der Entscheidungsfindung und -umsetzung durchweg als positiv, effektiv und lösungsorientiert bewertet. Beispiele für pragmatische Problemlösungsstrategien lassen sich aber auch auf Ebene der Beschäftigten finden, die direkte Absprachen über Arbeitsweisen und -anforderungen eigenständig miteinander trafen – wenn auch nicht selten aus der Not heraus, dass Betriebe nicht ausreichend auf veränderte Hygieneanforderungen reagierten. Allerdings hatten die veränderten Kooperationsformen und Entscheidungsprozesse nach der Pandemie wenig Bestand. Viele Betriebe sind trotz positiver Erfahrungen wieder zurückgefallen in alte, stärker hierarchisierte und formalisierte Strukturen und Prozesse.

Darüber hinaus haben sich innerhalb der Betriebe Spaltungslinien aufgrund und während der Pandemie aufgetan oder erneut vertieft. Während insbesondere in den höherqualifizierten Bürotätigkeits-Bereichen und von Führungskräften häufig im Homeoffice gearbeitet wurde, waren andere Beschäftigtengruppen wie beispielsweise die Produktion, der Einzelhandel oder die Pflege gezwungen vor Ort präsent zu sein. Gerade zwischen Bürotätigkeiten und operativen Bereichen haben sich die ohnehin nicht immer guten Kooperationsbeziehungen eher verschlechtert. Während die Einen im Homeoffice vor Infektionen geschützt waren, haben sich die Anderen teilweise im Stich gelassen gefühlt – insbesondere dann, wenn es an ausreichenden Schutzmaßnahmen in den direkten Bereichen mangelte. Aber auch die Konflikte über Schutzmaßnahmen während der Pandemie, bezüglich des Impfstatus und der Prämienzahlung für Arbeiten unter besonders schwierigen Bedingungen erzeugten in einigen Betrieben sozialen Unfrieden, der sich negativ auf die Kollegialität und das Zusammenarbeiten ausgewirkt hat.

2.3 Long-COVID (k)ein Handlungsfeld?

Long-COVID als mögliche Langzeitfolge einer COVID-Erkrankung erzeugt aus Sicht der betrieblichen Gesundheitsakteure derzeit keinen Handlungsbedarf und ist bislang nicht Gegenstand gesundheitsbezogener Maßnahmen. Von den von uns interviewten betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren – insbesondere auch von den Betriebsärzten – werden Beschäftigte mit dieser Erkrankung als „wenige Einzelfälle“ wahrgenommen. Sichtbarkeit erlangen nur vereinzelte schwere Fälle, die allerdings auf Grund der Schwere der Erkrankung oder fehlender betrieblicher Eingliederungsperspektiven meist aus dem Betrieb oder dem Erwerbsleben ausscheiden. Folgt man der noch sehr heterogenen und unsicheren Studienlage zur Verbreitung und Verteilung von Long-COVID-Erkrankungen (RKI 2025), so scheint eine nicht unerhebliche Anzahl betroffener Beschäftigter (zwischen sechs und 15 Prozent der Bevölkerung) mit mittleren und leichten Symptomen erwerbstätig zu sein, ohne dass dies dem Arbeitgeber bekannt ist. Während ein Teil der interviewten Gesundheitsakteure davon ausgeht, dass es wirklich kaum Fälle gibt, vermuten andere, dass die überwiegend unsichtbare Symptomatik, das Fehlen von Diagnosen aufgrund aufwändiger Verfahren und geringer Ambulanzkapazitäten sowie Angst vor Vorbehalten von Kolleg:innen und Führungskräften einen offenen Umgang mit der Erkrankung verhindern. Beschäftigte mit Long-COVID-Symptomatik greifen eher auf individuelle Bewältigungsstrategien zurück, um den Anforderungen ihrer Arbeit gerecht zu werden. Direkte, eingeweihte Kolleg:innen, Erholungsmöglichkeiten im Homeoffice, Arbeitszeitreduzierung und mitunter Sozialberatung sind wichtige Ressourcen für die Betroffenen. Gleichzeitig verweist die geringe betriebliche Aufmerksamkeit für Long-COVID auf den insgesamt schwierigen Umgang mit längerfristig leistungsgeminderten Beschäftigten, fehlende betriebliche Strategien für eine flexible Anpassung von Leistungsanforderungen und einen nach wie vor stark individualisierenden betrieblichen Blick auf Gesundheit.

2.4 Zunehmende Belastungen in der Lebenswelt

Neben den arbeitsbezogenen Belastungen haben auch psychische Belastungen der Beschäftigten zugenommen, die sich auch in der außerbetrieblichen Lebenswelt verorten lassen. Die

Vermittlung zwischen arbeits- und lebensweltlichen Anforderungen gestaltet sich insbesondere für Beschäftigte mit betreuungsbedürftigen Kindern, mit erkrankten oder pflegebedürftigen Angehörigen oder eigenen medizinischen Bedarfen zunehmend schwierig. Neben hohen Flexibilitätsanforderungen in der Arbeitswelt liegen wesentliche Ursachen hierfür in nachwirkenden Erschöpfungserscheinungen, die sich aus der akuten Belastungssituation der Pandemiejahre ergeben haben, sowie in zunehmenden Defiziten der öffentlichen Daseinsvorsorge. Während der Pandemie war von Beschäftigten eine hohe Anpassungsleistung gefordert, um der eigenen Arbeitsverpflichtung nachzukommen – trotz fehlender Kinderbetreuung und Homeschooling, angesichts von Kontaktreduktion und wenig Regenerationsmöglichkeiten in der Freizeit bei gleichzeitig verstärkten Konflikten über Pandemieschutzmaßnahmen oder Impfungen. Nachfolgende Krisenerfahrungen aufgrund von Ukrainekrieg, Energiepreisanstieg oder Inflation und die damit einhergehenden Sorgen ließen zusätzlich wenig Raum für nötige Regeneration.

Zusätzlich kommt es auch nach der Pandemie weiterhin zu Ausfällen bei der Kinderbetreuung aufgrund von hohen Krankenständen oder Personalmangel genauso wie zu ärztlichen und therapeutischen Versorgungsengpässen, Problemen mit fehlenden Pflegeplätzen und unzuverlässigen Verkehrsinfrastrukturen. Dies verstärkt nicht nur Belastungen, sondern kann auch zu Arbeitsausfällen oder notwendigen Arbeitszeitreduktionen führen, die den Personalmangel weiter verschärfen. Hierbei stehen besonders Frauen unter Druck, die im Vergleich zu Männern immer noch höhere Anteile an Sorgearbeit tragen (Pfahl et al. 2026), wobei die Pandemie diesbezüglich eher zu einer Retraditionalisierung von Geschlechterrollen geführt hat (Kohlerausch/Zucco 2020).

2.5 Verändertes Gesundheitsbewusstsein

Die von uns interviewten betrieblichen und externen Gesundheitsakteure nehmen als einen wichtigen Pandemieeffekt ein verändertes Gesundheitsbewusstsein der Beschäftigten wahr. Während vor der Pandemie häufig auch mit Erkältungssymptomen zur Arbeit gegangen wurde, wird nun verstärkt darauf geachtet Ansteckungen zu vermeiden. Solch ein verändertes Hygienebewusstsein drückt sich beispielsweise durch konsequenteres Krankmelden, Arbeiten im Homeoffice oder das Tragen von Masken bei leichten Infekten aus. Durch die Möglichkeit des Homeoffice kommt es andererseits aber auch vermehrt dazu, dass trotz Krankheit (mit oder ohne Krankmeldung) gearbeitet wird, was sich langfristig negativ auf die Regeneration und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken kann.

Zugleich werden, so nehmen es unsere Interviewpartner:innen wahr, Ansprüche an gesunde Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten deutlich häufiger formuliert und eingefordert. Das lässt sich nicht nur als Anspruchsveränderung, sondern auch als Selbstsorge- und Bewältigungsstrategie im Umgang mit Überlastungssituationen interpretieren. Krankmeldungen können insofern auch Ausdruck des Schutzes der eigenen Gesundheit vor arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und fehlenden Regenerationsmöglichkeiten in einer zunehmend verdichteten Arbeits- und Lebenswelt sein, genauso wie von Unzufriedenheit mit den vorherrschenden Arbeitsbedingungen oder dem Fehlen von individuellen, teambezogenen oder kollektiven Einflussmöglichkeiten auf die eigene Arbeits- und Belastungssituation (Fassbender et al. 2025).

3 Gestaltungsbedingungen betrieblicher Gesundheitspolitik

Die hier umrissenen Arbeits- und Gesundheitsbedingungen der postpandemischen Arbeitswelt treffen auf Handlungsbedingungen und Praktiken betrieblicher Gesundheitspolitik, die auch vor der Pandemie in vielen Betrieben in mehrfacher Hinsicht defizitär waren. Denn obwohl sich ein betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) mittlerweile als Handlungsfeld in vielen, insbesondere großen Betrieben etabliert hat, gab es bereits vor der Pandemie sowohl große Unterschiede in der Umsetzung und Reichweite betrieblicher Maßnahmen als auch Defizite im Zusammenwirken betrieblicher und betriebsexterner, institutioneller Akteure.

Im Vergleich unterschiedlicher BGM-Praktiken wurde im Rahmen eines vorangegangenen, vergleichenden Betriebsfallstudienprojektes⁴ zu Digitalisierung, Arbeitsgesundheit und BGM ein Analyse- und Gestaltungsmodell entwickelt, mit dem unterschiedliche Ausprägungen und zugleich Defizite betrieblichen Gesundheitshandelns analysiert werden können (Carls et al. 2025a). Zentrale Gestaltungsdimensionen des betrieblichen Gesundheitshandelns sind diesem Modell zufolge:

- die finanzielle, personelle und fachliche Ressourcenausstattung sowie inwieweit Steuerungsgremien und Arbeitskreise existieren (Professionalisierung),
- das Ausmaß der Integration der betrieblichen Akteure und für Arbeitsgesundheit relevanten Funktionsbereiche in die Planung, Gestaltung und Ausführung betrieblicher Gesundheitsaktivitäten (Akteursintegration),
- die Frage, inwieweit betriebliche Gesundheitsmaßnahmen auf Arbeitsaspekte ausgerichtet und arbeitsbezogen umgesetzt werden (Arbeitsbezug) und
- die Intensität der Beteiligung von Beschäftigten und operativen Führungskräften an der Auswahl und Ausgestaltung von Maßnahmen (Beteiligungsorientierung).

⁴ Hierbei handelt es sich um das am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen von 2017 bis 2022 durchgeführte Begleitforschungsprojekt „Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0“ (Carls et al. 2020, 2021).



Abbildung 2: Analysemodell – Gestaltungsdimensionen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (eigene Darstellung)

3.1 Problemfelder und Umsetzungsdefizite des betrieblichen Gesundheitsmanagements

Auch wenn zwischen den von uns untersuchten Betrieben große Unterschiede in der Reichweite und Umsetzung des BGMs bestehen (IFBG 2025; Carls et al. 2025, Barthelmes et al. 2019; Georg/Guhleemann 2019), zeigen sich in vielen Betrieben dennoch Defizite in allen vier von uns unterschiedenen Gestaltungsdimensionen. Das BGM verfügt vielfach nur über unzureichende finanzielle, personelle und fachliche Ressourcen. Oftmals ist BGM arbeitsprozessfern und nur als Randaufgabe im Personalbereich angesiedelt: häufig ohne ausreichende zeitliche Ressourcen, mit geringem Budget und teils begrenzten fachlichen Kompetenzen. Die angebotenen BGM-Maßnahmen entfalten in der Regel nur eine begrenzte Wirkung, werden nicht von allen Beschäftigtengruppen gleichermaßen genutzt und sind daher sozial in hohem Maße selektiv. Bei den Teilnehmenden überwiegen Beschäftigte, die ohnehin eher mehr für ihre Gesundheit tun, und Büroarbeitsbereiche, die aufgrund von flexibleren Arbeitszeiten und -bedingungen sowie alltäglicher Computernutzung über einen besseren Zugang zu (digitalen) Angeboten verfügen. Dagegen werden Beschäftigtengruppen mit großen gesundheitlichen Bedarfen und Belastungen bspw. in der Produktion, auf Montage oder bei Schichtarbeit oft am wenigsten erreicht, da die Maßnahmen organisatorisch und inhaltlich oft zu wenig auf deren Arbeitsbedingungen abgestimmt sind. Verhaltensorientierte Angebote oder Kurse aus den Bereichen Bewegung, Ernährung oder Stressbewältigung sind besonders stark vertreten; verhältnisorientierte Maßnahmen der gesundheitsförderlichen (Um-)Gestaltung von Arbeitsplätzen und -prozessen hingegen deutlich seltener (vgl. auch Barthelmes et al. 2019). Psychische Belastungen und Gefährdungen durch unzureichend gestaltete Arbeitsabläufe, erschwerte Leistungsbedingungen oder angespannte Team- und Führungssituationen werden weniger stark in den Blick genommen. Dieser verhaltensorientierte Fokus hängt eng mit der unzureichenden

Ressourcenausstattung und der begrenzten Einflussposition betrieblicher Gesundheitsakteure zusammen. Eine wesentliche Rolle spielt dabei, dass individuelle, verhaltensorientierte Maßnahmen betrieblich deutlich leichter umzusetzen, zu organisieren und administrieren sind als aufwändige arbeits- und organisationsbezogene Veränderungsprozesse – gerade wenn sie als externe Dienstleistungen eingekauft oder sogar kostenlos von den Sozialversicherungsträgern angeboten werden. Außerdem werden sie von den Betrieben als social benefits (z. B. Jobrad oder Fitnessangebote) zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingesetzt.

Der Arbeitsschutz ist zwar stärker (auch) auf den Arbeitsprozess bezogen und verfügt aufgrund rechtlicher Mindestvorgaben über mehr Ressourcen sowie Aufmerksamkeit von Management und Führungskräften als die anderen gesundheitsbezogenen Gestaltungsbereiche. Bei der betrieblichen Umsetzung bestehen aber dennoch relevante Defizite. Besonders problematisch ist ein oft sehr formalistisches Vorgehen, das sich stärker an der formalen Regelerfüllung als an einer tatsächlichen Verbesserung der Gesundheitsbedingungen im Arbeitsprozess orientiert. Beispielsweise werden formal Gefährdungsbeurteilungslisten erstellt oder Arbeitsplatzbegehungen durchgeführt, aber ohne dass Beschäftigte daran beteiligt, Arbeitsprozessbedarfe ausreichend berücksichtigt oder (nachhaltige) Veränderungsprozesse angestoßen werden. Selbst wenn Beschäftigte bspw. über Mitarbeiterbefragungen formal eingebunden werden, folgen daraus noch zu wenig betriebliche Maßnahmen, vor allem in Bezug auf psychische Belastungen. Zwar finden diese zunehmend Beachtung, dennoch ist der Arbeitsschutz noch stark auf „klassische“, physisch-ergonomische Gefährdungen fokussiert. Von den Beschäftigten werden gerade fehlende reale Mitgestaltungsmöglichkeiten und ein unzureichender Arbeitsbezug im BGM stark kritisiert, was wiederum zu einer geringeren Teilnahmebereitschaft an verhaltensorientierten Angeboten beiträgt (Carls et al. 2020).

Hinzu kommt, dass die verschiedenen betrieblichen Gesundheitsakteure häufig zu wenig zusammenarbeiten und betrieblich oft schlecht vernetzt sind. Gesundheitsfragen werden oft als betriebliche Rand- oder Spezialthemen einzelner Fachfunktionen – sei es Arbeitssicherheit, Betriebsmedizin oder Personalwesen – wahrgenommen. Die betrieblichen Gesundheitsakteure sind in den meisten von uns untersuchten Betrieben wenig in arbeitsprozess- oder organisationsbezogene Entscheidungsprozesse einbezogen. Zudem sind Geschäftsführungen sowie Führungskräfte beim Thema BGM häufig wenig engagiert und die betrieblichen BGM-Verantwortlichen haben in Richtung Führungskräfte und Geschäftsführung oft nur geringe Einflussmöglichkeiten – vor allem, wenn sie arbeitsprozessfern im Personalbereich angesiedelt sind. Die geringe Vernetzung der gesundheitspolitischen Akteure im Betrieb widerspricht dem komplexen, kumulativen Charakter gesundheitlicher Problemlagen. Durch eine fragmentierte Arbeitsweise gehen Synergieeffekte verloren und es wird noch schwieriger, Verhaltens- und Verhältnisaspekte zusammenzudenken, wie es für eine nachhaltige Gesundheitsförderung notwendig wäre. Außerdem ließen sich Sichtbarkeit und Einflussmöglichkeiten gegenüber dem Management verbessern, wenn die Gesundheitsakteure stärker gemeinsam agieren würden.

Die Bedeutung von Akteuren zeigt sich in unseren Fallstudien auch dort, wo Betriebs- und Personalräte sich des Gesundheitsthemas intensiv annehmen, eine Triebkraftrolle übernehmen und sowohl die betriebliche Vernetzung als auch den Arbeitsbezug voranbringen. Das ist aber nur in Teilen unseres Sample der Fall, u. a. aufgrund von knappen Zeitressourcen, feh-

lendem Wissen, anderweitigen betrieblich dominanten Problemlagen und demgegenüber geringerer Priorisierung von Gesundheitsfragen. Besonders stark negativ betroffen von einer unzureichenden Akteursintegration sind extern bestellte Betriebsärztinnen und -ärzte, die zu wenig in BGM-Strategien und -Maßnahmen eingebunden sind.

In der Summe dieser Defizite – bezüglich Ressourcenausstattung, Arbeitsbezug, Beteiligung und Akteursintegration – wird deutlich, dass dem betrieblichen Gesundheitshandeln noch zu oft ein strategischer, systematisch-integrativer Ansatz fehlt, der mit dem Begriff des Gesundheitsmanagements eigentlich impliziert ist. Diese Problemlagen, allen voran die fragmentierten Arbeitsweisen, finden sich aber nicht nur in vielen Betrieben, sondern bestehen auch im Feld der überbetrieblichen Gesundheitsakteure.

3.2 Zusammenwirken zwischen betrieblichen und betriebsexternen Akteuren

Auf überbetrieblicher Ebene steht ein breites Angebot an Beratung, Schulungen und Finanzierung von Präventionsmaßnahmen zur Verfügung, aus dem die Betriebe möglichst passgenaue Maßnahmen für ihre spezifischen arbeitsgesundheitlichen Bedarfe auswählen können. Die Kehrseite der Vielfalt liegt in der starken Fragmentierung und Unübersichtlichkeit der Angebote und Ansprechpartner – eine Folge der ausgeprägten Versäulung des deutschen Arbeits- und Gesundheitsschutzsystems mit seinen je unterschiedlichen gesetzlichen Aufträgen für Gewerbeaufsicht, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und Rentenversicherung. Die Auswahl passender Kooperationspartner und Angebote erfordert von den betrieblichen Gesundheitsakteuren somit nicht nur zeitliche Ressourcen, sondern auch ein erhebliches Maß an fachlicher Feldorientierung. Dementsprechend ungleich verteilen sich die zur Verfügung stehenden betriebsexternen Ressourcen, da deren Mobilisierung größeren Betrieben mit professionellem Gesundheitsmanagement deutlich leichter fällt als kleineren Betrieben. Und auch die institutionellen Akteure selbst priorisieren häufig die Zusammenarbeit mit beschäftigungs- bzw. mitgliederstarken Betrieben. So gelingt es den externen Akteuren zwar, Maßnahmen leichter und mit größerer Reichweite zu vermitteln, sie verstärken damit ihrerseits aber die strukturellen Ungleichheiten im Zugang zu Maßnahmen noch zusätzlich.

Auf politischer, institutioneller und überbetrieblicher Ebene gibt es zwar durchaus etliche Kooperationsanstrengungen – von der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie über regionale runde Tische bis zu bilateralem Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Schulungsprojekten – die u. a. eine Reduktion von Doppelstrukturen und Nutzung von Synergieeffekten zum Ziel haben. Deren Übersetzung auf die betriebliche Ebene stellt sich allerdings noch als problematisch und eingeschränkt dar. Die Aktivitäten der verschiedenen institutionellen Akteure in die Betriebe hinein sind nach wie vor recht wenig koordiniert und vor allem stark auf den jeweiligen eigenen Zuständigkeitsbereich fokussiert. Gewerbeaufsicht und Berufsgenossenschaften kooperieren mit Fachkräften für Arbeitssicherheit, Krankenkassen mit BGM-Verantwortlichen und die Rentenversicherung mit BEM-Verantwortlichen, aber das eigentlich notwendige Zusammenwirken der verschiedenen betrieblichen Akteure und Maßnahmen wird kaum gefördert. Die Fragmentierung des überbetrieblichen Feldes wirkt sich vielmehr verschärfend auf das Problem mangelnder Akteursintegration in den Betrieben aus.

Eingeschränkt wird die Zusammenarbeit zwischen betrieblichen und betriebsexternen Akteuren außerdem durch ambivalente gegenseitige Rollenzuschreibungen. Beispielsweise werden Gewerbeaufsicht und Berufsgenossenschaften oft weniger als Präventionsberater, sondern eher als Kontrollinstanzen wahrgenommen, die man sich nicht unnötig ins Haus holen und damit betriebliche Mehraufwände oder Sanktionen riskieren will. Krankenkassen hingegen stehen häufig unter dem Vorbehalt, mit ihren betrieblichen Aktivitäten wettbewerbsorientiert Mitgliederwerbung zu betreiben und prioritär eigene Wirtschaftlichkeitsinteressen zu verfolgen. Diese Zuschreibungen verstellen den Blick auf mögliche Unterstützungsleistungen und erschweren sowohl die Zusammenarbeit mit den Betrieben als auch die Kooperation zwischen den externen Akteuren selbst.

Und schließlich greifen auch die inhaltliche Ausrichtung und Reichweite der Aktivitäten der institutionellen Akteure oftmals zu kurz. Gerade in Bezug auf das BGM dominieren auch hier verhaltensorientierte und standardisierte gegenüber betrieblich differenzierten, arbeitsbezogenen Angeboten und Maßnahmen. Auch auf Seiten der externen Akteure spielen sowohl die leichtere Skalierbarkeit und Administration von verhaltensorientierten Maßnahmen eine Rolle, als auch die betriebliche Nachfrage nach leicht durchführbaren, wenig betrieblichen Aufwand erzeugenden Angeboten. Oftmals fehlt den institutionellen Akteuren der strategische Fokus auf Aspekte, die für die Realisierung eines wirksamen BGM besonders wichtig sind: die Förderung von Aktivitäten in Richtung Organisationsentwicklung, ein Fokus auf jeweils konkrete Arbeitsbedingungen und organisatorische Abläufe, die Aktivierung und Beteiligung von Beschäftigten und generell die Förderung der betrieblichen Akteursintegration.

Insgesamt zeigt sich, dass es nicht ausreichend ist, einzelne Angebote als externe Dienstleistungen für Betriebe bereitzustellen. Externe Akteure sollten stattdessen in sehr viel stärkerem Maße die betrieblichen Umsetzungsbedingungen von Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung mitbedenken und hierauf bezogene eigene Handlungskonzepte entwickeln.

4 Pandemiewirkung auf betriebliche Gesundheitspolitik

Die Pandemie hat begrenzte, aber dennoch greifbare Veränderungen sowohl hinsichtlich der Stellung und Handlungsfähigkeit betrieblicher Gesundheitsakteure als auch bezogen auf BGM-Formate und Inhalte bewirkt. Betriebliche Gesundheitsakteure (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, BGM-Verantwortliche sowie betriebsärztlicher Dienst) haben während der Pandemie oft eine wichtige und aktive Rolle bei der Krisenbewältigung gespielt und waren in Krisenstäbe eingebunden. Dadurch haben sie nicht nur eine Aufwertung im Sinne erhöhter Aufmerksamkeit und Anerkennung von Seiten des Managements erfahren, sondern konnten sich auch mit Führungskräften und anderen betrieblichen Funktionsbereichen besser vernetzen. Dies ermöglichte es betrieblichen Gesundheitsakteuren sowohl inner- wie außerbetrieblich zusätzliche Ressourcen für eine stärkere Professionalisierung im Bereich BGM und die Ausweitung von BGM-Maßnahmen zu generieren. Obwohl auch nach der Pandemie aufgrund von hohen Krankenständen und Personalengpässen eine hohe betriebliche Aufmerksamkeit für Gesundheit besteht, resultieren aus den Praktiken der Pandemiebewältigung kaum nach-

haltige, strukturelle Lerneffekte. Positive Erfahrungen pragmatischer, hierarchie- und funktionsübergreifender Zusammenarbeit, die auch für die Gestaltung eines wirksamen BGM nutzbar gemacht werden können, haben bislang selten zu grundlegend veränderten Arbeitsweisen im Bereich der betrieblichen Gesundheitspolitik geführt. Die Erfahrungen und das Wissen, das in der Pandemie gewonnen wurde, blieben meist unverbunden bei den einzelnen Akteuren, wurden wenig reflektiert oder zur Vorbereitung auf zukünftige Krisen genutzt.

Ähnlich wie bei digitalen Arbeitsformen lässt sich auch im Bereich BGM eine Ausweitung digitaler Angebote beobachten. Im Zuge der Pandemie sind digitale Gesundheitsangebote z. B. in Form von Gesundheits-Apps, Online-Kursen oder Wearables ausgeweitet worden. Sie wurden relativ schnell während der Frühphase der Pandemie von den externen Gesundheitsakteuren – insbesondere den Krankenkassen – zur Verfügung gestellt und weiterentwickelt. Mit den digitalen Angeboten erhöht sich zwar potenziell die Erreichbarkeit für die Beschäftigten, da sie sich flexibel in den Alltag einbauen (any place, any time) und leichter an individuelle Bedarfe anpassen lassen. Allerdings richten sich digitale Angebote vor allem auf das gesundheitsbezogene Verhalten der Beschäftigten und haben oft einen geringen Bezug zu den jeweiligen Tätigkeiten und Arbeitsprozessen der Beschäftigten. Die ohnehin stark ausgeprägte, letztlich aber problematische Tendenz hin zu individuell-verhaltensbezogenen Aktivitäten wird hierdurch noch verstärkt.

Der in vielen Betrieben angespannten Belastungssituation und der Zunahme von Homeoffice, mobilem und hybridem Arbeiten begegnen Betriebe häufig mit der Ausweitung von BGM-Angeboten zu Themen wie gesundheitsbewusster Führung, Umgang mit psychischen Belastungen oder Kursangeboten in Richtung Stressmanagement. Parallel dazu engagieren sich etliche Betriebe auch verstärkt in zwei weiteren Feldern: Zum einen spielen Angebote im Bereich Sozialberatung mittlerweile eine deutlich größere Rolle: von Schuldnerberatung über Hilfe bei Lebenskrisen bis hin zur Unterstützung bei familiären Problemen. Einen zunehmenden Stellenwert haben außerdem eher arbeitsferne medizinische Angebote, mit denen Betriebe zum einen auf den wahrgenommenen Nachholbedarf im Bereich gesundheitsbezogener Vorsorge reagieren und sich zum anderen bemühen, die wahrgenommenen Lücken der öffentlichen Daseinsvorsorge (z. B. durch die Vermittlung von Facharztterminen) zu kompensieren.

Letztlich haben sich die Bedingungen und Problemlagen der betrieblichen Gesundheitspolitik durch die Pandemie allerdings nicht grundlegend verändert, weder auf der betrieblichen Ebene noch beim Zusammenwirken mit überbetrieblichen Akteuren. Bestehende Defizite und Ungleichheiten im Zugang und bei der Nutzung von BGM-Angeboten haben sich eher noch verstärkt. Zum einen werden die durch die Pandemie neu bzw. verstärkt hinzugekommenen Themen (Homeoffice, psychische Belastungen, gesundes Führen) vor allem mit Blick auf Büro-tätigkeiten und höher qualifizierte Beschäftigte entwickelt, und auch die vermehrt digitalen Angebote sind von diesen leichter nutzbar als von Beschäftigten mit Produktions- oder anderen Frontline-Tätigkeiten. Zum anderen haben wir pandemiebedingte Aufmerksamkeits- und Einflusszugewinne betrieblicher Gesundheitsakteure vorwiegend in größeren Betrieben angetroffen, die ohnehin schon über ein recht gut aufgestelltes BGM verfügten. Und selbst dort werden sie bei sich verändernden betrieblichen Prioritäten und angesichts neuer Krisen schnell wieder in Frage gestellt.

Gleichzeitig dominieren nach wie vor verhaltensbezogen-individuelle Angebote, die einfach zu administrieren und zu skalieren sind. Maßnahmen in Richtung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung, die systematische Anpassung von Arbeitsplätzen an das individuelle Leistungsvermögen von Beschäftigten oder bereichs- sowie teambezogene Aktivitäten spielen dagegen weiterhin eine untergeordnete Rolle. Wobei sich die fortgesetzte Fokussierung auf individuelles Verhalten auch in der gegenwärtigen Fehlzeitendebatte widerspiegelt: Das Bild der „Bettkantenentscheidung“ vermittelt den Eindruck, dass es sich um individuelle Entscheidungen und Fragen der Arbeitsmoral handele; die Gestaltung von Arbeitsformen und -abläufen sowie die Bedingungen unter denen gearbeitet wird, geraten auch in dieser Diskussion schnell aus dem Blick.

5 Fazit

Auch wenn die Pandemie in den Betrieben mittlerweile kein relevantes Thema mehr ist, hat sie dennoch als Verstärker bestehender Problemlagen und Entwicklungstrends gewirkt. Personalmangel und verschärfte Leistungsbedingungen, erweiterte Arbeitsanforderungen digitalisierter Abläufe und zunehmende psychische Belastungen, ambivalente Erfahrungen mit neuen Kooperations- und Arbeitsformen sowie die schwieriger werdende Vermittlung von Arbeit und Leben sind (auch) in der postpandemischen Arbeitswelt zentrale Herausforderungen für die betriebliche Gesundheitspolitik. Defizite bei der Wirksamkeit betrieblicher Maßnahmen und beim Zusammenwirken betrieblicher und betriebsexterner, institutioneller Akteure bestehen fort. Die Dominanz leicht skalier- und administrierbarer, verhaltensorientierter Maßnahmen verstärkt Ungleichheiten und die soziale Selektivität von BGM-Aktivitäten – zumindest dann, wenn sie nicht mit arbeitsbezogenen, verhältnisorientierten Veränderungsprozessen kombiniert werden. Wenig Neues zeichnet sich bislang auch im Zusammenwirken der betriebsexternen Akteure ab: Fragmentierung, Silodenken und unzureichende Koordination begrenzen nach wie vor deren Wirksamkeit in die Betriebe hinein. Problemlagen wie eine schwache Akteursintegration, ein geringer Arbeitsbezug oder die unzureichende Beteiligung von Beschäftigten und operativen Führungskräften zeigen sich gleichermaßen auf der betrieblichen Ebene wie bei den betriebsexternen Akteuren. Ein stärkerer Fokus der institutionellen Akteure auf betriebliche Handlungsbedingungen, Organisationsentwicklung und Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure würde den Betrieben nicht nur einen besseren Zugang zu wichtigen externen Ressourcen ermöglichen, sondern auch die Umsetzungsbedingungen für betriebliche Gesundheitspolitik verbessern und dadurch zu einer erweiterten Professionalisierung führen.

Literatur

- Badura, Bernhard; Ducki, Antje; Schröder, Helmut, Klose, Joachim, Meyer, Markus (2016): Fehlzeiten-report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Berlin/Heidelberg: Springer.
- BAuA (2025): Lernen aus der Pandemie für eine nachhaltige und menschengerechte Gestaltung von Arbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, baua: Fokus. DOI: 10.21934/baua:fokus20250603.
- Barthelmes, Ina; Bödeker, Wolfgang; Sörensen, Jelena; Kleinlercher, Kai-Michael; Odoy, Jennifer (2019): IGA Report 40. Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention - Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018. Dresden: Initiative Gesundheit und Arbeit.
- Beck, David (2013): Betriebliche Gesundheitspolitik. In: Dieterich, Anja: Jahrbuch für kritische Medizin und Gesundheitswissenschaften. Band 49, 10–28.
- Carls, Kristin; Gehrken, Hinrich; Kuhlmann, Martin; Thamm, Lukas (2020): Digitalisierung - Arbeit - Gesundheit. Zwischenergebnisse aus dem Projekt Arbeit und Gesundheit in der Arbeitswelt 4.0. SOFI Working Paper 2020-19. Göttingen: SOFI.
- Carls, Kristin; Gehrken, Hinrich; Kuhlmann, Martin; Thamm, Lukas; Splett, Barbara (2021): Digitalisierung, Arbeit und Gesundheit - Arbeitsbelastungen im Wandel? In: Buss, Klaus-Peter; Kuhlmann, Martin; Weißmann, Marliese; Wolf, Harald; Apitzsch, Birgit (Hg.): Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte - Arbeitsfolgen - Regulierung. Frankfurt a. M./New York: Campus, 235–272.
- Carls, Kristin; Kuhlmann, Martin; Splett, Barbara (2025): Lernen aus der Pandemie für eine nachhaltige und menschengerechte Gestaltung von Arbeit. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.): Lernen aus der Pandemie für eine nachhaltige und menschengerechte Gestaltung von Arbeit. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, baua: Fokus, 25–31.
- Carls, Kristin; Kuhlmann, Martin; Splett, Barbara (2025a): Betriebliches Gesundheitsmanagement wirksam gestalten. SOFI-Impulspapier. Göttingen: SOFI. URL: https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Impulspapiere/SOFI-Impulspapier_BGM_2025.pdf. (Zugriff: 15.01.2026).
- DGB-Index Gute Arbeit (2021): Report 2021. Unter erschwerten Bedingungen - Corona und die Arbeitswelt. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2021. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- DGB-Index Gute Arbeit (2024): Jahresbericht 2024. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2024. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Erdsiek, Daniel; Bertschek, Irene (2025): Homeoffice-Corona-Hype oder langfristiges Erfolgsmodell? Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 74 (2): 129–138.
- Fassbender, Lana; Perleberg, Mella; Meyer, Sophie-Charlotte (2025): Präsentismus und Absentismus – Verbreitung und Zusammenhänge mit ausgewählten Arbeitsbedingungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, baua: Bericht kompakt. DOI: 10.21934/baua:berichtkompakt20250107.
- Georg, Arno.; Guhlemann, Kerstin (2019): Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews im Rahmen einer explorativen Studie zur Wirkung von Arbeitsschutz-Strukturen in der digitalisierten Arbeitswelt. Ist- und Sollbestimmung. Endbericht zum Forschungsprojekt F2411 der BAuA. URL: <https://dofapp.de/wp-content/uploads/2019/07/Wirksamkeit-Arbeitsschutz-final.pdf>. (Zugriff: 28.2.2026).

- Guhleemann, Kerstin; Georg, Arno; Ketzmerick, Thomas (2022): Handlungsstrategien von Unternehmen und Beschäftigten in Zeiten von Corona. *Arbeit* 31 (1-2): 175–194.
- Hartung, Susanne; Faller, Gudrun (2025): Betriebliche Gesundheitsförderung. In: Bundesinstitut für Öffentliche Gesundheit (BIÖG) (Hg.): *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. URL: <https://doi.org/10.17623/BIOEG:Q4-i042-3.0> (Zugriff: 30. Juni 2025).
- Holst, Hajo; Fessler, Agnes; Niehoff, Steffen (2022): Covid-19, Ungleichheit und (Erwerbs-)Arbeit – zur Relevanz sozialer Klasse in der Pandemie. *Zeitschrift für Soziologie* 51 (1): 41–65.
- Hünefeld, Lena; Meyer, Sophie-Charlotte; Erol, Serife; Ahlers, Elke (2025): Work intensity: identification an analysis of key determinants. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 18 No. 2, S. 238–258.
- IGBF/Institut für Betrieblich Gesundheitsberatung GmbH (2025): #whatsnext – Gesund arbeiten in der hybriden Arbeitswelt. URL: <https://www.ifbg.eu/studien/whatsnext-2025/> (Zugriff: 26.09.2025).
- Kohlrausch, Bettina; Zucco, Aline (2020): Corona-Krise trifft die Frauen doppelt. Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. *WSI-Policy Brief* Nr. 40, 05/2020.
- Krause, Christoph; Matuschek, Ingo (2023): *Die Praxis ort- und zeitflexiblen Arbeitens*. Study 486. Düsseldorf: Edition Hans-Böckler-Stiftung.
- Overbeck-Gurt, Jochen; Möltner, Hannah; Weigelt, Oliver; Hällfritzsch, Maria; Klim, Peter (2023): Folgen der Covid-19 Pandemie für die Ausgestaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, *baua: Fokus*. DOI: 10.2.1934/baua:fokus20230901.
- Pfahl, Svenja; Unrau, Eugen; Lott, Yvonne (2026): Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland: Fokus Sorgearbeit. *WSI-Report* Nr. 109, Februar 2026.
- RKI (2025): Online-Dossier über die Long-COVID-Studienlage. URL: https://www.rki.de/SharedDocs/FAQs/DE/COVID-19/Long-COVID/FAQ_Liste_Gesundheitliche_Langzeitfolgen.html#entry_16871572. (Zugriff: 15.01.2026).
- Rosenbrock, Rolf (1993): *Prävention und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt: Der mögliche Beitrag der Krankenkassen zum Paradigmenwechsel betrieblicher Gesundheitspolitik*. Berlin: WZB Discussion Paper, 93–205.
- Schmidt-Howe, Britta; Hammer, Andrea (2019): *Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:bericht20180703.
- Tisch, Anita; Sommer, Sabine (2022): Betrieblicher Arbeits- und Gesundheitsschutz. Veränderungen und Bedeutungszuwachs durch die COVID-19-Pandemie? In: Bellmann, Lutz; Matiaske, Wenzel (Hg.): *Sozio-Ökonomik der Corona-Krise*. Jahrbuch Ökonomie und Gesellschaft. Band 33. Marburg: Metropolis Verlag, 226–244.

Komplementärwissen im Beruf

Marco Blank ¹

Zusammenfassung: In Zeiten digitalen Wandels wird die Bedeutung von Wissen immer wieder betont, aber selten wird spezifiziert, welches Wissen konkret auszubauen ist. Einerseits, weil sich der Wandel als überkomplex darstellt, andererseits aber auch, weil die teils sehr unterschiedlichen Technologien hinsichtlich ihrer Bedeutung, aber auch hinsichtlich ihrer Anforderungsstrukturen überhöht werden. Gerade das in der Bildungsforschung eher unterbeleuchtete Zusammenspiel von informellem Wissen und seinen nicht-objektivierbaren Bestandteilen sowie das in der Arbeitssoziologie und -forschung weniger bedeutsame (non-)formelle Wissen wird kaum beachtet. Mithilfe eines Mixed-Methods-Ansatzes habe ich das theoretische Konzept des Komplementärwissens entwickelt, das die Vorteile einer gemeinsamen Betrachtung aller Wissensbestandteile aufzeigt und betont – um sichtbare und unsichtbare Herausforderungen des Wandels und der Unwägbarkeiten, die dieser mit sich bringt, bewältigen zu können.

Abstract: In times of digital transformation, the importance of knowledge is repeatedly emphasized, but it is rarely specified exactly what kind of knowledge needs to be developed. On the one hand, this is because the transformation appears to be extremely complex. On the other hand, it is also because the sometimes very different technologies are overstated both in terms of their significance and in terms of their requirement structures. It is precisely the interplay between informal knowledge – and its non-objectifiable components, which has received relatively little attention in educational research – and (non-)formal knowledge, which is less significant in the sociology of work, that is largely overlooked. Using a mixed-methods approach, I have developed the theoretical concept of ‘complementary knowledge’, which highlights the benefits of considering all components of knowledge together in order to address the visible and invisible challenges of change and the uncertainties it entails.

¹ Dr. Marco Blank, FAU Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, E-Mail: marco.m.blank@fau.de

1 Einleitung

Die Arbeitswelt ist geprägt durch ein Wechselspiel von Problemen und Lösungen, deren Intensität sich mit zunehmender Komplexität steigert. Der Ausruf der vierten industriellen Revolution auf der Industriemesse in Hannover 2011 (Kagermann et al. 2011) und die damit verbundene ‚technologische Revolution‘ ist übergegangen in eine multiple Transformation, in der ökonomische, ökologische, digitale, globalpolitische und demografische Faktoren sich zu Krisen bündeln, für die bisherige Lösungsprozesse nicht mehr auszureichen scheinen. Diese Anforderungen kommen direkt bei den Beschäftigten an, die letztlich damit umgehen müssen; nicht zuletzt auch um ihre eigene berufliche Zukunft zu sichern. Mit dem Komplementärwissen (Blank 2025) habe ich einen theoretischen Begriff entwickelt, der einen potentialorientierten Umgang von Beschäftigten mit diesen Anforderungen aufzeigt, um zu verstehen, wie die Beschäftigten die multiplen Anforderungen von Wandel bereits bewältigen.

Dass Beschäftigte diese Anforderungen bewältigen, ist kaum eine Nachricht wert, dass sie aber auch eine Ressource zur Implementierung und Umsetzung von Neuem darstellen, hat kaum Schlagzeilen gemacht (Gellert/Haller 2021). Diese ‚Ressource‘ muss sich allerdings auch entwickeln können, um zukünftige Herausforderungen ebenso bewältigbar zu machen wie die Herausforderungen der Gegenwart. Dabei spielt der Aspekt Bildung im Betrieb eine tragende Rolle.

Am 6. und 7. November 2025 fand die gemeinsame Tagung „Bildung und Betrieb in der Transformation“ der DGS-Sektion Arbeits- und Industriesoziologie (AIS), des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) sowie der DGS-Sektion Bildung und Erziehung in Bonn statt. Für mich ein Anlass, meine Dissertation „Fachkräfte im Wandel – Komplementärwissen als Schlüssel zur Bewältigung (un)sichtbarer Herausforderungen“ (2025) vorzustellen – weil sich diese explizit mit einer Kritik beschäftigt, die an den Schnittstellen der Bildungsforschung und der Arbeitsforschung verortet ist. Dass es so eine Tagung geben kann und konnte zeigt auch, dass der Bedarf an einer gemeinsamen Verständigung von Bildung im Betrieb groß ist.

Die Tagung hat die in den unterschiedlichen Teildisziplinen lose gewordenen Fäden aufgegriffen und versucht, diese wieder ineinander zu weben. Einer dieser losen Fäden ist ein besonders großes Problem, wenn es darum geht, die Bewältigung von Wandel verstehen zu wollen: In der Bildungsforschung stellt die Untersuchung von messbaren Bildungs- und Lernanteilen einen Großteil der Forschung dar, wohingegen in der Arbeits- und Industriesoziologie überwiegend informelle Anteile von Lernen betrachtet werden (Blank 2025). Das erscheint auf den ersten Blick unproblematisch, aber warum es das nicht ist, zeige ich in den kommenden Seiten auf.

Im folgenden Kapitel skizziere ich eine Problemlage aus einer Beck’schen Perspektive, die hilft zu verstehen, warum oft entweder das eine (also messbare Lernanteile) oder das andere (informelles Lernen) stattfindet, aber selten beides gemeinsam betrachtet wird. Im dritten Kapitel verdeutliche ich, dass gerade die non-formale Weiterbildung ins Straucheln gerät und die Problemlage noch verschärft. Im vierten Kapitel führe ich meinen Lösungsvorschlag, das Komplementärwissen, ein. Kapitel fünf zeigt die dafür genutzte Datenbasis und führt damit

zu Kapitel sechs, das die Messung von Wissen problematisiert und den Selbstzweck von Bildung betont, ohne eine mögliche Nutzenorientierung von Bildung zu negieren. Im letzten Kapitel richte ich, auf Basis meiner Ergebnisse, den Blick in die Zukunft.

2 Krise: Marke Selfmade

Eine Eigenheit der Moderne des 21. Jahrhunderts scheint es zu sein, Technologieversprechen als Problemlöser zu betrachten (Polis der Solution vgl. Nachtwey/Seidl 2017), wenngleich die jeweiligen Technologien noch nicht oder möglicherweise niemals heutige Herausforderungen bewältigen können. Folglich entsteht ein Zustand des Lebens im Konjunktiv, in dem aktuelle gesellschaftliche, ökonomische und politische Herausforderungen kontinuierlich in die Zukunft verlagert werden. Diese Haltung entspringt jedoch nicht bloßer Trägheit, da Bequemlichkeit durchaus als treibende Kraft für Fortschritt und Innovation dienen kann. Es fehlt an Konzepten zu den vielfältigen Visionen und Missionen, die in den Businessplan im unternehmerischen Sinne gefasst werden. Gemeint sind Konzepte, die umsetzbar und planbar sind und den ewigen Konjunktiv in einen konkreten Indikativ umwandeln. Dabei kristallisieren sich vor allem zwei Problemlagen heraus:

Erstens sind solche Konzepte schlecht plan- und umsetzbar, wenn sich die Herausforderungen ständig ändern. Die Wirtschaft stolpert von einer Krise in die nächste, manche selbst verursacht (wie beispielsweise der Fachkräftemangel), manche durch Fremdeinwirkung bestimmt (wie beispielsweise die Neukonjunktur von internationalen Zöllen). Genau das unterstreicht die Notwendigkeit von schnellen und konkreten Lösungen, anstatt sich für die Lösung der Probleme auf zukünftige Technologien zu verlassen. Erschwerend kommt hinzu, dass Herausforderungen selten für sich alleine stehen, sondern eng verzahnt sind mit weiteren Herausforderungen. Passende Lösungsansätze schaffen außerdem neue, oft nicht intendierte Problemlagen (vgl. Böhle 2004). Im besten Fall sind diese dann im nächsten Schritt lösbar, und so hangeln wir uns als Gesellschaft von Problem zu Problem. Im schlimmsten Fall verschärft sich dadurch auch das Ursprungsproblem – der Fachkräftemangel etwa verschwindet nicht, nur weil die Wirtschaft einzubrechen droht. Aber wenn keiner mehr zum Ausbilden da ist, dann haben wir keinen Fachkräftemangel, sondern irgendwann keine gut ausgebildeten Fachkräfte mehr. Damit überhöhe ich bewusst den Diskurs um einen sich vor allem sektoral aushandelnden Fachkräftemangel, um mein Argument stärker zu konturieren.

Zweitens lassen sich selbst mit guten und gut geplanten Konzepten kaum Probleme lösen, wenn keine Menschen mit den richtigen Kompetenzen vorhanden sind, um die Konzepte umzusetzen. In dieser Hinsicht schaffen eben nur Menschen Tatsachen. Selbst KI kann nicht ohne den Menschen, so auch die Wirtschaft nicht ohne die Beschäftigten – synthetische Daten würden mich Lügen strafen, wenn deren Anlage nicht auch eine menschliche wäre... (für einen tieferen Einblick siehe Westerski/Fong 2025) Machine Learning wird gerade großgeschrieben, aber echtes Learning ist immer noch etwas zutiefst menschliches – ‚Human Learning‘. Das passiert an vielen Stellen quasi automatisch, weil sich große Teile von Arbeit in einem auf Lernen ausgerichteten System bewegen (Dehnbostel 2018). Quasi automatisch bedeutet aber nicht, dass dafür kein Aufwand betrieben werden muss – informelles Lernen ist eine Form

von Wissenserwerb, die aus Erfahrung und Reflexion entsteht. Damit das im besten Fall daraus resultierende Erfahrungswissen (Böhle 2004) auch anwendbar auf Neues und auf andere Problemlagen wird, bedarf es zusätzlich zur Reflexion einer einordnenden Komponente. Am Beispiel von Bürobeschäftigten lässt sich das trefflich veranschaulichen: Wer ein Tabellenkalkulationssystem (Excel, Numbers, ...) sehr gut beherrscht, ist durchaus in der Lage, auch komplexere Zusammenhänge datenbankartig abzubilden und sogar umzusetzen. Aber für diese Zusammenhänge gibt es bessere Lösungen in Form von (echten) Datenbanksystemen, und ein hohes Wissen im Umgang mit Excel ermöglicht eben noch nicht die Nutzung oder gar Einrichtung von komplexen Datenbanksystemen. Dennoch kann das Wissen dabei helfen, Datenbanksysteme schneller und einfacher zu verstehen, weil die Logik dahinter eine ganz ähnliche ist und ursprünglich auch einer tabellarischen Logik entstammt (Kudraß/Brinkhoff 2015)². Hinzu kommt, dass Erfahrungswissen nur dort gut verinnerlicht werden kann, wo auch Raum dafür entsteht, das zu tun – nicht nur als eigener Reflexionsprozess, sondern auch im Austausch mit anderen. Wenn all diese Komponenten zusammenkommen, dann kann das lebendig gestaltende Feuer der Arbeit auf einzigartige Weise mobilisiert werden, um neue sowie alte Herausforderungen zu bewältigen (Blank 2025 mit Verweis auf Pfeiffer 2004).

Zwangsläufig ist es für Unternehmen erforderlich, Konzepte messbar zu machen, um absehen zu können, welche Kosten Bildung, Wissenserwerb und letztlich Kompetenzerwerb verursacht. Ein Angebot solcherlei Wissen abzubilden, ist das Arbeitsvermögen, das den Umgang von Beschäftigten mit Herausforderungen auf Basis ihrer Fähigkeiten misst – wie oft müssen Beschäftigte mit Neuem umgehen oder mit Komplexität, die sich in dieser Form nie an sie gerichtet hat? Das Arbeitsvermögen zeigt also auf, wie Erfahrungswissen mobilisiert und umgesetzt wird (Pfeiffer 2004). Dies kann Unternehmen dabei helfen, das Quasi-Humanvermögen im eigenen Betrieb zu prüfen, führt aber auch dazu, dass das ursprüngliche Konzept von Arbeitsvermögen als Gebrauchswertseite der Arbeit entwertet wird. Der Gebrauchswert von Arbeit ist dabei höchst subjektiv, da es schwer zu benennen ist, warum jemand gut in etwas ist und wie sich dieses „gut sein“ ausdrückt. Je spezifischer dieses „gut sein“ gefasst wird, desto schwerer lässt es sich messen – „Michael kann gut mit Menschen“ beschreibt noch nicht, wie und warum Michael gut mit Menschen kann. Wird der Gebrauchswert von Arbeit entwertet oder gar ignoriert, reduziert sich der Wert von Bildung und Wissen auf einen Kostenfaktor – die Tauschwertseite von Arbeit. Die Art und Weise, wie Wissen gemessen wird, hat also deutliche Auswirkungen darauf, welchen Stellenwert Bildung im Unternehmen einnimmt.

Wird die Bildung von Beschäftigten gemessen, diskriminiert das den Wert von Bildung und reduziert diese auf ihre Kosten. Wird sie nicht gemessen, können die Beschäftigten nicht zielgerichtet eingesetzt werden, um neue und alte Herausforderungen zu bewältigen. Ironischerweise wissen Unternehmen viel weniger über die (Weiter)Bildung der eigenen Mitarbeiter:innen, als man vermuten mag (Münchhausen et al. 2021). Was für ein Dilemma.

² Zumindest bei relationalen Datenbanksystemen, wenngleich das auch bei objektorientierten (objektrelational auf jeden Fall), hierarchischen und sogar netzwerkartigen Datenbanken häufig der Fall ist. Reine NoSQL-Typen lasse ich besser außen vor, sonst zerfasert mir das Beispiel.

Eine beliebte Lösung scheint das Verschieben von Verpflichtungen zur Wissensakkumulation auf die Beschäftigten zu sein. Nicht das Unternehmen ist verantwortlich für die Weiterbildung der Beschäftigten, sondern sie selbst haben diese zu organisieren und werden damit Unternehmer:innen ihrer eigenen Arbeitskraft (Pongratz/Voß 2004) – ganz im Sinne des Memorandums für lebenslanges Lernen der Europäischen Kommission (Nuissl/Przbylska 2014). Das ist eine vertane Chance für Unternehmen, da diese sowohl weniger Kontrolle über die Richtung und Art der Weiterbildung ihrer Beschäftigten haben, als auch weniger Unternehmensbindung erzeugen. Die Mär der Beschäftigten, die lebenslang bis zum Renteneintritt im selben Unternehmen werken, stellt sich damit dem lebenslangen Lernen entgegen (siehe auch Wilkens 2004 zum Zusammenhang von Arbeitskraftunternehmer:innen und Mitarbeiter:innenbindung). Solange genügend Fachkräfte verfügbar sind, fällt das nicht weiter auf. Wenn sich der Fachkräftemangel allerdings Bahn zu brechen droht, ist auch die Reproduktion von weiteren Fachkräften beeinträchtigt. Und damit stolpern Unternehmen, wie eingangs beschrieben, von einer Krise in die nächste.

3 Die Krise der Weiterbildung

Reproduktion von Fachkräften bedeutet, dass diese gebildet und geschult werden müssen, um intendierte Arbeiten zu verrichten. In der BRD (und auch darüber hinaus im deutschsprachigen Raum) hat sich ein weltweit einzigartiges und historisch gewachsenes System entwickelt: die duale Berufsbildung. Diese ist das unumstrittene Fundament der Genese von Fachkräften. Sie verbindet den vertrauten Lernort Schule mit all seinen bekannten Eigenheiten mit dem noch fremden Lernort Betrieb. Das zeigt bereits die Besonderheit dieses Systems auf: Der Betrieb tritt als Lernort auf, also als weitere Säule von Bildung, und die Schule bleibt einerseits Ort der Vermittlung theoretischen Wissens und wird zum Ort der Reflexion. Diese Besonderheit steht der Arbeit also nicht als Kostenfaktor gegenüber, sondern hebt deren Bedeutung als Bildungsstätte noch an: als Lernort für demokratische Aushandlungsprozesse (Esser 2025), als emanzipatorisches Moment von lohnabhängigen Beschäftigten einer Klassengesellschaft (Mayer-Ahuja 2025) und als partizipatives Element der Gesellschaft und des Sozialstaates selbst (Honneth 2023). Daraus erwächst auch ein einzigartiges Verständnis von Bildung, die ansonsten eher rein theoretisch gefasst wird – Bildung hat auch eine praktische Komponente, die die Verstetigung von Wissen unterstützt und Transferwissen vom Konjunktiv zum Indikativ transformiert. Lernende müssen sich nicht mehr anhand von theoretischen Beispielen Wissen erarbeiten, sondern können diese Beispiele direkt praktisch anwenden und umsetzen. Ein alter Hut – das Berufsbildungsgesetz wurde bereits 1969 verabschiedet und hat seinen Ursprung in den Handwerkerzünften – der aber bewahrenswert und sogar ausbaufähig erscheint, denn: Nach der Ausbildung endet diese Verknüpfung von Theorie und Praxis abrupt. In der Theorie geht diese nahtlos über in das lebenslange Lernen, das sich aber bereits entpuppt hat als Mär – zumindest in seiner jetzigen Form. Weiterbildung muss schließlich auch angeboten werden und setzt Personal voraus, das vermittelbare Expertise besitzt. Die Auswirkungen der Covid 19-Pandemie haben das Weiterbildungsangebot bereits eingeschränkt (Samray et al. 2022), und nun droht durch weitere Krisenfaktoren auch noch die Förderung von Weiterbildung einzubrechen (immerhin klagen sechs von zehn Beschäftigten über eine mangelnde Weiterbildungs-

kultur in ihren Betrieben und gerade einmal die Hälfte aller Beschäftigten plant eine Weiterbildung in den nächsten zwölf Monaten) (Noack 2025), während sich die Anforderungen an Weiterbildungen auf KI-Themen zu konzentrieren scheinen (TÜV 2026), einer Technologie, deren Wirkmächtigkeit sich bisher nur im pathetischen Konjunktiv bestätigt hat (MIT Nanda 2025).

Wenn Weiterbildung angeboten wird, hat diese einen weiteren positiven Effekt auf Beschäftigte, den es hervorzuheben gilt: Sie hat das Potential, Beschäftigte zu ermächtigen sich selbst aus prekären Beschäftigungssituationen zu befreien oder gar einen Bildungsaufstieg zu vollziehen. Dafür braucht es mehr als nur informelle Bildung am Arbeitsplatz – auch wenn diese besonders günstig erscheint, weil sie quasi automatisch passiert. Kosten werden dadurch aber nicht gespart, sondern als Kredit in Form eines Wissensdefizits in die Zukunft transferiert; inklusive der Zinsen. Und die Zinsen steigen. Nicht Weiterzubilden verursacht also Kosten, die die Wirtschaft und die Gesellschaft tragen müssen. Die Bildungssäule „Lernort Betrieb“ ist angeknackst und gefährdet, aber alles andere als verloren. Und dieser Knacks entsteht weder durch die Lernbereitschaft der Beschäftigten, noch durch den Unwillen von Unternehmen, Weiterbildungskosten zu tragen – so denn deutlich wird, dass sich diese Investitionen rentieren, sind Unternehmen auch bereit, zu investieren. Weiterbildung muss entsprechend weniger als unsichere Investition in unsicheren Zeiten verstanden werden, sondern vielmehr als Resilienzfaktor: gegen Krisen für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen.

4 Komplementärwissen zur Aufwertung von (beruflicher) Bildung

Das duale Berufsbildungssystem vereint informelles und (non-)formales Wissen gleichermaßen, zu unterschiedlichen, dem Zweck dienlichen Anteilen. Informelles Wissen wird durch geplante wie ungeplante, oft beiläufige Prozesse sowie durch Erfahrung erworben, wohingegen non-formales Wissen durch strukturierte Trainings und formales Wissen durch das im formalen Bildungssystem vermittelte Wissen entsteht. Gerade die letzten beiden Wissensformen münden häufig in Zertifikate, die das erworbene Wissen – meist ausgestellt durch den Lernort – verbrieft. Das Vereinen von mehreren Lernorten, meist Berufsschule und Betrieb, ist eine große Stärke des dualen Berufsbildungssystems. Auszubildende benötigen mal mehr, mal weniger Anleitung im Unternehmen, mal mehr, mal weniger Lernzeiten für den Berufsschulunterricht. Die Anforderungen (häufig) junger Menschen sind in höchstem Maße individuell (und individualisieren sich weiterhin, siehe auch Blank 2025), und das duale Berufsbildungssystem schafft es, sich flexibel den subjektiven Anforderungen anzupassen – auch hier geht es nicht immer perfekt zu; das haben Abstimmungsprozesse eben so an sich. Dennoch wächst die internationale Aufmerksamkeit hinsichtlich dieses einzigartigen Systems weiter an, und viele Länder sind bereits dabei, Teile des Systems zu importieren.

Dieses elementare ‚sich gegenseitig‘ Ergänzen von informellem und (non-)formalem Wissen gilt es auch über die Berufsausbildung hinaus weiterhin ernst zu nehmen. Komplementärwissen eint begrifflich das, was das duale Berufsbildungssystem an Wissen hervorbringt und überträgt dessen Logik auf das lebenslange bzw. lebensbegleitende Lernen – ohne dabei ein

neues System schaffen zu müssen, da Komplementärwissen auf den bereits vorhandenen Strukturen aufsetzen kann. Komplementärwissen ist ein Konzept aus „einander ergänzendem, (vorwiegend) arbeitsbezogenen Wissen, das den Umgang mit Unwägbarkeiten durch eine nicht spezifizier- oder messbare Kombination aus informellem und (non-)formalem Wissen ermöglicht“ (Blank 2025: 20).

Der Begriff ermöglicht einen neuen (alten) Blickwinkel auf Weiterbildung, der die Bildung in Weiterbildung betont anstatt diese zu diskriminieren und gerade die informelle Weiterbildung stärker in Wert setzt: Weil informelle Weiterbildung nicht automatisch und unintendiert passiert, weil Kinder und Jugendliche nicht automatisch und unintendiert zu digital natives werden, weil Wandel zwar unweigerlich kommt, aber nicht ohne Zutun bewältigt wird. Informelle Weiterbildung kann sich nur dann in echtes und transferierbares Wissen wandeln, wenn es durch (non-)formales Wissen ergänzt wird. Das (non-)formale Wissen hingegen, das durch Schulen, Weiterbildungseinrichtungen, Fortbildungen und Kurse vermittelt wird, gibt Beschäftigten wie Unternehmen verbriefte Halt. Es ist erfassbar und messbar, wohingegen das informelle Wissen zwar immer wieder zum Messen verleitet, diese Messungen aber stets auf einer deutlichen Reduktion der Wirklichkeit fußen. Hier zeichnet sich schon lange der bekannte Matthäuseffekt ab. Der besagt, dass Beschäftigte mit hohem Maß an (non-)formalem Wissen einen einfacheren Zugang zu mehr (non-)formalem Wissen haben, wohingegen Beschäftigte mit wenig (non-)formalem Wissen auch weniger Zugang dazu erhalten, wodurch eine Kluft entsteht.

Das Komplementärwissen ist kein Messinstrument für Weiterbildungserfolg, sondern ein Beitrag zu einem Diskurs, der seit 20 Jahren in viele lose Fäden ausfranst – innerdisziplinär in der Arbeitssoziologie wie interdisziplinär in der Bildungs- und Berufsforschung. Das Konzept betont die Bedeutung von Erfahrungswissen, weil diese nicht-messbare Seite des Komplementärwissens häufig unterschätzt und auf den objektivier- und damit messbaren Anteil reduziert wird. Mit der Hervorhebung der Komplementarität wird ein begrifflicher Rahmen geschaffen, der in den Mittelpunkt stellt, wie sehr informelles und (non-)formales Wissen in Zusammenhang stehen und die Bewältigung von Unwägbarkeiten deren Ineinandergreifen voraussetzt.

Die begriffliche Klarheit gibt Argumenten Kraft und Validität, die notwendig ist, um die größer und diffuser werdenden zukünftigen Herausforderungen bewältigen zu können. Sie ist eine Legitimationsgrundlage für Weiterbildung vorbei am Kostenfaktor, der auch gewerkschaftlicher Arbeit eine Stütze im fortwährenden Diskurs um die Wirtschaftlichkeit von Bildung sein kann. Aber auch für Beschäftigte stellt sie eine Argumentationsgrundlage dar, indem die Gebrauchswertseite und die damit verbundenen Wissensanforderungen ihrer eigenen Arbeit wieder in den Vordergrund rücken. Komplementärwissen verstehe ich außerdem als Kampfbegriff gegen den bekannten Matthäuseffekt. Nicht zuletzt kann das Komplementärwissen die Bildung in der Berufsbildung wieder aufwerten und dem Staat damit ein Mittel an die Hand geben, antizyklisch zu handeln und mehr Bildungsangebote stärker zu unterstützen – dort, wo es Bedarf gibt. Dieser Bedarf sollte sich nicht an Inhalten festmachen, sondern an Berufsgruppen – weil Bildung inhaltlich eben kaum messbar ist, sich Bildungserfolg aber gut in Bildungs- und Berufsaufstiegen messen lassen kann.

5 Messen, was nicht gemessen werden will, nicht gemessen werden soll, nicht gemessen werden kann

Das theoretische Konzept des Komplementärwissens ist aus der (Mixed-Methods)-Empirie meiner Dissertationsarbeit erwachsen, die im Dezember 2025 als Open Access erschienen ist (Blank 2025). Diese Datenbasis ist in drei unterschiedlichen Projekten am Lehrstuhl für Soziologie mit Schwerpunkt Technik, Arbeit und Gesellschaft der FAU Erlangen-Nürnberg entstanden: unserer Ausbilder:innenstudie „Ausbildungspersonal im Fokus 2022“, der Studie „Büroarbeit und digitaler Wandel“, die wir gemeinsam mit dem BIBB durchgeführt haben, sowie der Studie „Arbeit und Qualifizierung 2030“, die von einem großen Autor:innenkollektiv 2023 veröffentlicht wurde und demnächst als Buch erscheint.

Im Rahmen dieser Projekte habe ich 56 Interviews mit Fachkräften und Expert:innen (arbeitgeberseitig, arbeitnehmerseitig, unabhängig) für die Dissertation genutzt sowie eine quantitative Erhebung mit über 1000 Teilnehmer:innen aus der Gruppe des Ausbildungspersonals, in die wir auch ausbildende Fachkräfte integriert haben. Vervollständigt habe ich das Mixed-Methods-Konzept durch eine Sekundärdatenanalyse der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus den Jahren 2012 und 2018. Im Rahmen dieser unterschiedlichen Projekte ist eine außerordentliche Menge an Einblicken entstanden in unterschiedliche Personengruppen, die Wandel bereits bewältigt haben sowie ständigem Wandel ausgesetzt sind. Die Analyse solch umfangreicher Daten kann schnell dazu führen, gar zu objektiv an Schicksale heranzutreten, die sich unweigerlich aus diesem Kontext ergeben. Ich habe versucht, im Rahmen meiner Dissertation die Anforderungen an die wissenschaftlichen Kriterien zu erfüllen, aber dennoch ernst zu nehmen, was sich in der emotionalen Aushandlung von Wandel ereignet hat. Auch aus dieser Idee heraus ist das Komplementärwissen entstanden: weil es den Bedarf nach Sicherheit der Beschäftigten ernst nimmt. Sicherheit, die auch außerhalb der Organisation, in der sie gerade angestellt sind, stattfinden kann. Umso erfreulicher, dass die im Komplementärwissen formulierten Ansprüche ausnahmsweise mal nicht Arbeit und Kapital gegenüberstellen müssen, sondern für beide Seiten von Vorteil sind.

Aufmerksamen Lesenden ist bestimmt schon aufgefallen, dass große Teile der Idee, mit einer Lösung in das nächste Problem zu stolpern, in diesem Text lose auf Becks reflexiver Modernisierung fußen – für meine Dissertation bildet Beck (et al. 1996) das Fundament und soll... nein muss hier entsprechend Erwähnung finden. Für Beck ist „Nicht Wissen, sondern Nicht-Wissen (...) das ‚medium‘ reflexiver Modernisierung“ (ebd.: 298). Was Beck nutzt, um den Rationalitätskonflikt mit Blick auf die Nebenfolgen zu erklären, nutze ich, um die Potentiale zu betonen, die in Nicht-Wissen schlummern um das Dickicht der Unvorhersehbarkeit etwas zu lichten: Nicht-Wissen³ ist ein Noch-Nicht-Wissen, das einen Bedarf an Wissen – eine Leerstelle – artikuliert. Um bei meinem Beispiel der Datenbanken zu bleiben: je nach Umgang mit den Daten evoziert unterschiedliches Wissen. Das lässt sich nun trefflich spezifischen Anforderungen zuordnen, um die Aufgabe, die an die Mitarbeiter gestellt wird, lösen zu können.

³ Weil das Thema aktuell so dominant erscheint: Nicht-Wissen findet fernab von aktuellen Diskursen um bewusst genutzte Falschinformation, elitärem Machtgehabe und Populismus statt.

Es kommt recht rational daher, denn für ein spezifisches Problem wird eine spezifische Lösung entwickelt.

Was aber, wenn weder das Problem noch die Lösung so einfach zu durchschauen sind und unklar ist, ob ein spezifisches Tutorial, eine spezifische Schulung oder Weiterbildung auch einen Beitrag leisten? Wenn Wissensakkumulation einem eindeutigen und konkreten Zweck zugeordnet wird, dann wird nur ein Problem in erster Instanz bearbeitet und die Folgen bleiben außen vor. Wenn ich lerne, wie ich relationale Datenbanken erstelle, dann wird die Antwort auf viele Fragen erstmal die relationale Datenbank sein – ganz unabhängig davon, ob es die beste Lösung ist. Zweckgebundene Bildung ist insofern nur ein Stützrad, das reflexive Nebenfolgen adressiert – oder mit Adornos Worten: Halbbildung (auf dem 14. Deutschen Soziologentag in Berlin 1959).

Der beruflichen Bildung damit die Legitimation zu entziehen ist aber nicht Ausgangspunkt Adornos und nicht mein Anliegen, ganz im Gegenteil! Es ist ein Aufruf zur gemeinsamen Verständigung, denn berufliche Bildung ist, das steckt schon im Begriff, Bildung (Nicklich 2025). Zu dieser gemeinsamen Verständigung gehört allerdings auch, den Bildungsbegriff nicht zu entwerten und zu diskriminieren, indem oberflächlich gemessen wird, wo die Person hinsichtlich ihrer (beruflichen) Bildung gerade steht. Weil es dem Begriff Bildung nicht zupasse kommt; aber vielmehr, weil es nicht fair gegenüber den Beschäftigten ist, die sich selbstverantwortlich um ihre Bildung kümmern – auch wenn dies ökonomisch motiviert geschieht (oder besser: zur eigenen Existenzsicherung). Weil es aber praktisch ist, Bildung zu messen, und auch blauäugig wäre zu verlangen, dass dies nicht mehr geschieht, möchte ich das Komplementärwissen genau für diese gemeinsame Verständigung nutzen: Bildung als Selbstzweck ernst zu nehmen sowie die darin enthaltenen Elemente nicht nur an Bildung auszurichten, sondern auch an der Sicherung der Beschäftigtenpositionen.

„Es ist irrig anzunehmen, daß wir dann den Anforderungen der Praxis am besten entsprechen, wenn wir uns von ihr den Wertebereich vorgeben lassen, in dessen Grenzen wir unsere Forschungen und Empfehlungen anzusetzen haben.“ (Franz 1981 mit Verweis auf Beck 1980: 439f.)

6 Was mitgenommen werden ... sollte

Was messe ich also bei einem theoretischen Konstrukt, bei dem es nicht darum geht, Lernanteile zu bestimmen? Ich habe mir angesehen, ob es Unterschiede zwischen jenen gibt, die informell Wissen akkumuliert haben oder (non-)formal oder beides. Dort, wo beide Komponenten an Wissen – also informelles und (non-)formales Wissen – akkumuliert wurden (ohne die Intensität zu beurteilen), wurde der Wandel auch am erfolgreichsten bewältigt. Dieser Zusammenhang entspringt freilich einer subjektiven Einschätzung der Beschäftigten, aber selbst, wenn sich diese nicht bewahrheiten sollte, ist ein selbstbewusster und zielgerichteter Umgang mit Unsicherheit einer angstvollen Haltung immer vorzuziehen. Frei nach dem Motto: Wir können Wandel, und wir müssen das auch zeigen!

Übrigens zeigt sich außerdem, dass jene Beschäftigte, die mehr (non-)formale Weiterbildung genossen haben, Wandel als weniger Belastung empfinden (Blank 2025) – eine quantitative Aussage, die informelles Wissen außen vor lässt, aber dennoch einen Erkenntnisgewinn

darstellt. Interessant ist, dass bei jenen, die bereits viel Wandel erlebt haben, das Gefühl von Ungewissheit ansteigt – also (non-)formale Weiterbildung durchaus dabei helfen kann, wandelerfahrenen oder wandelgeplagten Beschäftigten ein Gefühl von Sicherheit zu geben.

Konträr zur aktuellen Entwicklung weg von (non-)formaler Weiterbildung hin zur informellen (wenngleich nur zu den einfach und günstig zu erwerbenden Bestandteilen informeller Bildung) bevorzugen Beschäftigte klar die (non-)formale Weiterbildung – weil diese Weiterbildung Wissen verbrieft und es dadurch zur Verhandlungsmasse wird und damit zur empfundenen Erwerbssicherheit beiträgt.

Zuletzt möchte ich an dieser Stelle die Einleitung abbinden und dem Vorschub, den ich in diesem Kapitel der (non-)formalen Weiterbildung geleistet habe, etwas abmildern. Nicht, weil der (non-)formalen Weiterbildung zu viel Aufmerksamkeit zuteil wird, sondern weil ihr in der Arbeits- und Industriesoziologie zu wenig davon geschenkt wird. Weil die informelle Weiterbildung unterschätzt wird und wurde gilt es auch weiterhin, die Bedeutung dieser zu betonen. Wenn dies allerdings zulasten jener Form von Bildung passiert, die schwer zu orchestrieren ist, weil diese Strukturen und Beschäftigte braucht, die Wissen vermitteln können, dann übersehen wir Faktoren, die Bedeutung haben. Das soll vielmehr ein Appell an die eigene Sektion, aber auch an uns nahe Bereiche sein, beide Formen an Wissenserwerb ernst zu nehmen und nicht eine Form zu skandalisieren – denn das schwächt die jeweils andere.

Literatur

- Adorno, Theodor W. (1959): Theorie der Halbbildung. In: Busch, Alexander (Hg.): Soziologie und moderne Gesellschaft. Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin. Stuttgart: Ferdinand Enke, 169–191.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2024). „Die Chance, 1,3 Millionen junge Menschen zu erreichen, sollten wir nutzen!“: Interview mit Friedrich Hubert Esser, Präsident des BIBB. Bonn: Franz Steiner Verlag.
- Beck, Ulrich (1980): Die Vertreibung aus dem Elfenbeinturm. *Soziale Welt* 31 (4): 415–441.
- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott (1996): Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse (1. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- Blank, Marco (2025): Fachkräfte im Wandel. Komplementärwissen als Schlüssel zur Bewältigung (un)sichtbarer Herausforderungen. Bielefeld: Transcript.
- Böhle, Fritz (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt. In: Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hg.): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 12–54.
- Dehnbostel, Peter (2018): Der Betrieb als Lernort. In: Arnold, Rolf; Lipsmeier, Antonius; Rohs, Matthias (Hg.): Handbuch Berufsbildung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 1–17.
- Franz, Peter (1981): Eine Argumentation aus dem Elfenbeinturm. Anmerkungen zu einem Aufsatz von Ulrich Beck. *Soziale Welt* 32 (3): 381–385.
- Gellert, Franz J.; Haller, Sarah (2021): Implikation der Digitalisierung auf ältere Mitarbeiter/-innen. In: Tirrel, Henning; Winnen, Lothar; Lanwehr, Ralf (Hg.): Digitales Human Resource Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 103–115.

- Honneth, Axel (2023): *Der arbeitende Souverän: eine normative Theorie der Arbeit* (1. Auflage, Originalausgabe). Suhrkamp.
- Kagermann, Henning; Wolf-Dieter, Lukas; Wahlster, Wolfgang (2011): *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*. Düsseldorf: vdi Nachrichten.
- Kudraß, Thomas; Brinkhoff, Thomas (Hg.) (2015): *Taschenbuch Datenbanken* (2., neu bearbeitete Auflage). München: Hanser.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2025): *Klassengesellschaft akut: Warum Lohnarbeit spaltet – und wie es anders gehen kann* (1. Auflage). Verlag C.H.BECK Literatur – Sachbuch – Wissenschaft.
- MIT Nanda (Hrsg.) (2025): *The GenAI Divide. State of AI in Business 2025*. URL: https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf (Zugriff: 25. Juni 2026).
- Münchhausen, Gesa; Schmitz, Santina; Schönfeld, Gudrun (2021): *Betriebliche Weiterbildung, Lernformen und Kompetenzanforderungen. Ergebnisse der Betriebsfallstudien der CVTS5-Zusatzerhebung in Deutschland*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Nachtwey, Oliver; Seidl, Timo (2017): *Die Ethik der Solution und der Geist des digitalen Kapitalismus*. IFS Working Paper # 11. Frankfurt/Main: Institut für Sozialforschung.
- Nicklich, Manuel (2025): *Employability in Digital Times: How Instrumental Reason Contributes to the Conversion of Vocational Education*. In: Purser, Gretchen; Delbridge, Rick; Helfen, Markus; Pekarek, Andreas (Hg.): *Employability: Ideology, Policy, and Practice; Research in the Sociology of Work*, Vol. 37. Bingley: emerald publishing, 97–123.
- Noack, Martin (2025): *Was Beschäftigte von Weiterbildung abhält. Hürden auf dem Weg zur Weiterbildungsrepublik und wie wir sie abbauen können*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Nuissl, Ekkehard; Przybylska, Ewa (2014): „Lebenslanges Lernen“ – Geschichte eines bildungspolitischen Konzepts. URL: <https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/197495/lebenslanges-lernen-geschichte-eines-bildungspolitischen-konzepts/> (Zugriff: 25. Juni 2026).
- Pfeiffer, Sabine (2004): *Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2004): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen* (2., unveränderte Auflage). Berlin: edition sigma.
- Samray, David, Wagner, Pia, Blank, Marco, Schreyer, Jasmin, und Koscheck, Stefan (2022): *Auswirkungen der Coronapandemie auf die Beschäftigungssituation des Weiterbildungspersonals*. Bundesinstitut für Berufsbildung.
- TÜV (2026): *Zukunft durch Kompetenzen. Weiterbildungspraxis in deutschen Unternehmen*. TÜV-Verband e.V. URL: https://www.tuev-verband.de/fileadmin/user_upload/Content_local/Studien_local/2026_TUEV-Verband_Weiterbildungsstudie_2026_Studienbericht.pdf. (Zugriff: 25. Juni 2026).
- Westerski, Adam; Fong, Wee Teck (2025): *Synthetic Data for Object Detection with Neural Networks: State-of-the-Art Survey of Domain Randomisation Techniques*. *ACM Transactions on Multimedia Computing, Communications, and Applications* 21 (1): 1–20.
- Wilkens, Uta (2004): *Mitarbeiterbindung als konstitutives Element der Personalarbeit für wissensintensive Organisationen*. In: Wilkens, Uta (Hg.): *Management von Arbeitskraftunternehmern*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 77–110.

Betriebliche Weiterbildung von Geringqualifizierten in Zeiten der Transformationen

Martina Maas , Hartmut Seifert ¹

Zusammenfassung: Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, geprägt durch Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografische Veränderungen. Diese Transformationsprozesse erhöhen den Qualifikationsbedarf in Betrieben und rücken berufliche Weiterbildung als zentrales Anpassungsinstrument in den Fokus. Der Beitrag geht der Frage nach, welche Folgen aktuelle Transformationsprozesse für die Weiterbildung geringqualifizierter Beschäftigter haben und ob sich Unterschiede in der beruflichen Weiterbildung zwischen Gering- und Hochqualifizierten im Zuge dieser Entwicklungen abschwächen oder verstärken. Auf Basis von Daten aus zwei Befragungen aus der zweiten Welle des SOEP-LEE2-Projekts (2023/2024) werden Regressionsanalysen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen: Transformationsprozesse beeinflussen die betrieblichen Weiterbildungsangebote weniger stark als vermutet. Herausforderungen beim technologischen Fortschritt begünstigen vor allem hochqualifizierte Beschäftigte.

Abstract: The world of work is undergoing profound changes, driven by digitalisation, decarbonisation and demographic developments. These processes are increasing skill requirements within organisations and placing establishment-provided training at the centre of organisational adaptation strategies. This article examines the impact of current transformation processes on training provision for low-skilled employees, investigating whether these transformations lead to greater or smaller differences in training provision between low- and high-skilled employees. The analysis uses regression models to investigate these relationships, applying them to data from two establishment surveys from the second wave of the SOEP-LEE2 project (2023/2024). The results show that the impact of transformation processes on training provision at establishment level is weaker than initially assumed. Notably, challenges related to technological change primarily benefit highly skilled employees.

¹ Dr. Martina Maas, Institut für Personal und Arbeit, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, E-Mail: martina.maas@hsu-hh.de; Dr. Hartmut Seifert, ehem. Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, E-Mail: h.g.seifert@t-online.de

1 Ausgangssituation und Problemstellung

Ein erstaunlicher Konsens herrscht in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion darüber, dass die deutsche Wirtschaft vor tiefgreifenden ökonomischen, technologischen und demografischen Veränderungen steht. Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischer Wandel verändern Arbeitsprozesse, Kompetenzanforderungen und betriebliche Personalbedarfe grundlegend. Gleichzeitig verschärfen sich Fach- und Arbeitskräfteengpässe, insbesondere in Branchen, „die für zentrale Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung, Dekarbonisierung oder Infrastrukturausbau eine große Rolle spielen“ (DIHK 2025: 4). Bereits in einer 2022 durchgeführten Befragung nannte mehr als die Hälfte der Unternehmen allgemeinen Personal­mangel sowie fehlende Fachkräfte oder fehlendes Wissen als Hemmnisse für den ökologischen Wandel (Risius et al. 2023). Zwar hat die seit 2023 mehr oder minder stagnierende wirtschaftliche Entwicklung die Lage am Arbeitsmarkt zum Jahreswechsel 2025/2026 etwas entspannt (Randstad 2026), dennoch berichten weiterhin zahlreiche Betriebe über Schwierigkeiten bei der Gewinnung geeigneter Arbeitskräfte (Bundesagentur für Arbeit 2026).

Gut qualifizierte Babyboomer scheiden in den nächsten Jahren aus dem Erwerbsleben aus, während zugleich die Zahl der nachrückenden Absolventinnen und Absolventen aus Ausbildungsstätten und Hochschulen sinkt (Destatis 2025; IAB 2023). Da Beschäftigte zugleich später in den Ruhestand eintreten, gewinnt berufliche Weiterbildung auch für ältere Beschäftigte an Bedeutung (Laible et al. 2021). Hinzu kommen neue und sich wandelnde Kompetenzanforderungen. Häufig sind digitaler und ökologischer Wandel dabei nicht voneinander zu trennen, sondern überlagern oder bedingen sich gegenseitig (Risius et al. 2023). Gefordert werden insbesondere digitale Schlüsselkompetenzen, der zielgerichtete Umgang mit KI-Tools, die Fähigkeit zur Interpretation von Daten und zum Treffen datenbasierter Entscheidungen sowie die Bereitschaft, die eigenen Kompetenzen fortlaufend an neue Anforderungen anzupassen.

Vor diesem Hintergrund gilt berufliche Weiterbildung zunehmend als zentrale Voraussetzung zur Bewältigung der Transformationsprozesse. Arbeitgeberverbände (BDA 2026), Gewerkschaften (DGB 2024) sowie die Bundesregierung² fordern eine Intensivierung beruflicher Weiterbildung; im Koalitionsvertrag von 2025 ist von einer „Weiterbildungsoffensive“ die Rede. Ohne intensivierte und gezielte Aktivitäten im Bereich der beruflichen Weiterbildung gelten sowohl die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft als auch die Beschäftigungsfähigkeit einzelner Personen als gefährdet (Noack 2025).

Allerdings profitieren Beschäftigtengruppen nicht gleichermaßen von beruflicher Weiterbildung. Zahlreiche empirische Analysen haben wiederholt auf systematische Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung verwiesen, die mit dem Qualifikationsgrad der Beschäftigten steigt (Bellmann/Leber 2019). Dieser Befund wird häufig als Matthäusprinzip beschrieben („wer hat, dem wird gegeben“). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob die aktuellen

² Vereinbarung im Koalitionsvertrag 2025 (Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode, https://www.koalitionsvertrag2025.de/sites/www.koalitionsvertrag2025.de/files/koav_2025.pdf.)

Transformationsprozesse bestehende Ungleichheiten der Weiterbildungsbeteiligung verstärken oder abschwächen. Von besonderem Interesse ist dabei die Situation Geringqualifizierter, da diese Beschäftigtengruppe bereits seit Langem als strukturell benachteiligt gilt.

Der Beitrag rekapituliert zunächst in einem kurzen Überblick den Stand der Literatur über die Qualifizierungsbeteiligung Geringqualifizierter, bevor er das methodische Vorgehen der vorliegenden empirischen Analyse beschreibt. Anschließend stellt er die empirischen Befunde dar und schließt mit einem kurzen Fazit.

2 Betriebliche Weiterbildung von Geringqualifizierten

Der technologische (Digitalisierung), demografische und ökologische (Dekarbonisierung) Wandel erfordert neue und zusätzliche Qualifikationen (Baum/Fournier 2025; European Commission 2023; Janssen/Leber 2020; Münch et al. 2023; OECD 2021). Dadurch ändern sich nicht nur die Branchen-, sondern auch die Tätigkeits- und Anforderungsstrukturen von einzelnen Beschäftigtengruppen in unterschiedlichem Maße. Einige Bereiche gewinnen an Bedeutung, andere verlieren. Zu den Verlierern werden beispielsweise die Bereiche zur Gewinnung und Umwandlung fossiler Energien gehören, dem stehen wachsende Bedarfe bei Berufen im Bereich der Informatik-, Informations- und Kommunikationstechnologie oder auch im Gesundheits- und Pflegebereich gegenüber (Blazejczak/Edle 2021). Vor allem Beschäftigte mit hohen Anteilen an Routinetätigkeiten sind einem höheren potenziellen Risiko ausgesetzt, durch den vermehrten Einsatz moderner Technologien ersetzt zu werden (Fitzenberger/Kagerl 2025; Heß et al. 2019).

Auch wenn keine Beschäftigtengruppe von der Anpassung der beruflichen Kompetenzen ausgeschlossen ist, stehen gering Qualifizierte unter wachsendem Anpassungsdruck, ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten nach den sich ändernden Anforderungen der Transformationsprozesse auszurichten (Demary et al. 2021). Dies gilt insbesondere deshalb, weil sie im Durchschnitt seltener an beruflicher Weiterbildung teilnehmen und zugleich spezifische Zugangshürden wie Lernhemmnisse, Prüfungssängste oder fehlende Aufstiegsperspektiven bestehen können (Bolder/Hendrich 2000; Noack 2025; Osiander/Stephan 2018). Ein Teil dieser Beschäftigtengruppe bringt bereits gute Voraussetzungen mit, die befürchtete Lücke an Fachkräften zu verringern. Denn es handelt sich um eine äußerst heterogene Gruppe, von denen ein nicht unerheblicher Teil hohe oder sogar höchste Kompetenzwerte aufweisen kann (Burkert et al. 2026). Zahlreiche Geringqualifizierte erledigen sogar Tätigkeiten, für die typischerweise eine berufliche, weiterführende Ausbildung erforderlich ist. So sind 44 Prozent in einem Fachkraftberuf (Kassierer/-innen, Kartenverkäufer/-innen sowie Gastronomieservicekräfte) tätig, und 11 Prozent in einem Spezialisten- oder Expertenberuf (Burkert et al. 2026). Gleichwohl sind gerade Geringqualifizierte bei der beruflichen Weiterbildung notorisch unterrepräsentiert (aktuell: BMBFTR 2024; Leber/Schwengler 2025; Heß/Leber 2025; Nimczik 2024). Um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, sind Qualifizierungsmaßnahmen deshalb unumgänglich.

Diese Schieflage bestätigt auch der internationale Vergleich. Gegenüber anderen Ländern ist die Schere in der Weiterbildungsbeteiligung zwischen gering- und hochqualifizierten Beschäftigten in Deutschland besonders groß (OECD 2021: 149–151). Insofern könnte man vermuten, dass Nachholbedarf besteht, wollen deutsche Betriebe im internationalen Wettbewerb um qualitativ hochwertige und innovative Produktionen und Dienstleistungen nicht zurückfallen und an den Herausforderungen des ökonomischen und ökologischen Strukturwandels scheitern. Fraglich ist aber, ob die Betriebe diese Einschätzung teilen. Denkbar ist, dass sie für die Tätigkeiten von Geringqualifizierten entweder keine zusätzlichen Qualifizierungen als erforderlich ansehen, oder annehmen, über den externen Arbeitsmarkt ihren Bedarf (vergleichsweise kostengünstig) decken zu können. Dabei ist einschränkend zu berücksichtigen, dass ein nicht unbeträchtlicher Teil der Unternehmen nur unzureichend über die zukünftig benötigten und bereits vorhandenen Kompetenzen informiert ist und darauf verzichtet, den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln (Risius et al. 2023).

Denkbar ist aber auch, dass sich die Rekrutierungsprobleme verschärfen und Betriebe dazu veranlassen, ihre Weiterbildungsaktivitäten zu intensivieren und dabei auch bislang vernachlässigte Beschäftigte stärker einzubeziehen. Für diese Annahme sprechen erste Hinweise. Sie zeigen, dass Betriebe mit ungedecktem Personalbedarf bei der Weiterbildung aktiver sind als solche ohne Personalbedarf (Leber/Schwengler 2025). Von diesem Engagement profitieren auch geringqualifizierte Beschäftigte (Kremers et al. 2023). Bereits Bellmann et al. (2015) zeigten, dass antizipierte Fachkräfteengpässe die Weiterbildungsbeteiligung von Beschäftigten in einfachen Tätigkeiten anregen können. Anlass für intensivierte Weiterbildungsaktivitäten könnten aber auch weitere akute Problemlagen geben wie die Überalterung der Belegschaft, eine hohe Personalfluktuation oder mangelnde Arbeitsmotivation. Hinweise für die Bedeutung des letztgenannten Faktors liefert eine Personalleiterbefragung (Randstad 2025). Demnach sieht die Mehrheit der befragten Betriebe in Weiterbildung ein Mittel, um Mitarbeitende zu motivieren und langfristig ans Unternehmen zu binden (67 Prozent). Außerdem erwarten sie Vorteile für eine höhere Produktivität. Allerdings bleibt unklar, ob diese Erwartungen für alle Qualifikationsgruppen gleichermaßen gelten.

Weitere Hinweise auf einen aktivierenden Einfluss des Strukturwandels auf betriebliche Weiterbildungsaktivitäten liefern empirische Untersuchungen. Sie zeigen, dass Betriebe, die stark in der sozialökologischen Transformation engagiert sind, ein vergleichsweise hohes Maß an betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten und Weiterbildungsinvestitionen aufweisen (Baum/Fournier 2025; Köhne-Finster/Seyda 2024). Ein ähnlicher Zusammenhang zeigt sich zwischen betrieblichen Qualifizierungsaktivitäten und Investitionen in digitale Technologien (Janssen et al. 2018).

Wenn sich also einige Hinweise finden lassen, dass Betriebe auf die demografischen, digitalen und ökologischen Herausforderungen mit intensivierten Weiterbildungsaktivitäten reagieren, bleibt gleichwohl die Frage, ob sich dabei auch die gruppenspezifischen Weiterbildungsdifferenzen verändern, vor allem verringern und welche Faktoren sie bedingen. Die gruppenspezifischen Unterschiede können auf selektive Angebote zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen durch die Betriebe zurückgehen. Denkbar ist aber auch, dass die Teilnahmebereitschaft der Beschäftigten von deren Personen- und Persönlichkeitsmerkmalen abhängt. Offensichtlich bedingen sowohl individuelle Merkmale wie der Grad beruflicher

Qualifikation als auch betriebliche Charakteristika die Weiterbildungsdifferenzen (Heß et al. 2019). Angebots- und nachfrageseitige Faktoren scheinen sich dabei zu überlagern. Als bedeutsam gelten die allgemeinen Weiterbildungsaktivitäten der Unternehmen. Hierzu gehören Weiterbildungsvereinbarungen, Weiterbildungsplanungen und fixierte Verantwortlichkeiten für Weiterbildungsaktivitäten (Eisermann et al. 2013). Von Weiterbildungsvereinbarungen profitieren auch Geringqualifizierte, obwohl sich diese auf formale Bildungsmaßnahmen beziehen, nicht aber auf informelles Lernen (Weis 2025). Betriebsvereinbarungen schaffen einen Regelungsrahmen für Qualifizierung. Sie regeln sowohl den Zugang zur Qualifizierung und die Bedingungen der Bedarfsplanung als auch Mitarbeitergespräche und die Durchführung der Weiterbildung usw. (Busse/Seifert 2009). Förderlich für die Teilnahme an Weiterbildung sind ferner die Kostenübernahme und Freistellung durch den Arbeitgeber. Diese beiden Kriterien werden für Geringqualifizierte seltener als für Höherqualifizierte erfüllt (Heß/Leber 2025). Wenn aber Betriebe Zeit und Kosten der Weiterbildung übernehmen, schwinden die Teilnahmedifferenzen.

Um die Differenzen in der Weiterbildungsbeteiligung näher zu untersuchen, wird in der Forschung vor allem zwischen formellen (betriebsinterne und -externe Kurse) und informellen Formen (Unterweisung, Qualitätszirkel, Kongressbesuche, Jobrotation, Gruppenarbeit usw.) unterschieden (BMF/TR 2024). Die letztgenannten Formen der Weiterbildung erscheinen weniger anspruchsvoll, niederschwelliger und deshalb für Geringqualifizierte eher zugänglich als formale Kurse. Am ehesten noch nehmen Geringqualifizierte an informeller Weiterbildung teil (Brussig/Leber 2004); beim arbeitsplatzbezogenen Anlernen findet diese Beschäftigtengruppe in einem ähnlichen Ausmaß Zugang zu beruflicher Weiterbildung wie Höherqualifizierte (Dobischat et al. 2003). Für diese Form der Weiterbildung gelten die Zugangshürden als vergleichsweise gering. Die Weiterbildung findet während der bezahlten Arbeitszeit statt. Zeit und Geld kommen als potenzielle Engpassfaktoren nicht in Frage. Ebenso scheiden Prüfungsängste aus, da das informelle Lernen eher beiläufig und in die Arbeitsabläufe integriert stattfindet (Staudt/Kriegesmann 1999).

3 Forschungsfrage

Ausgangspunkt der Untersuchung ist, dass Geringqualifizierte bei der betrieblichen Weiterbildung unterrepräsentiert sind. Gleichzeitig verändern Digitalisierung, demografischer Wandel und Dekarbonisierung die Qualifikationsanforderungen in Betrieben und könnten bestehende Muster betrieblicher Weiterbildung infrage stellen. Vor diesem Hintergrund untersucht der Beitrag, welche Folgen diese Transformationsprozesse für die betriebliche Weiterbildung von Geringqualifizierten haben. Ergänzend wird analysiert, ob und in welcher Weise sich das Weiterbildungsverhalten der Betriebe gegenüber Geringqualifizierten von dem gegenüber Hochqualifizierten unterscheidet. Der Vergleich von gering- und hochqualifizierten Beschäftigten folgt einer Kontrastlogik: Als Extrempunkte der Qualifikationsstruktur unterscheiden sie sich besonders deutlich in ihren Weiterbildungschancen. Dadurch lassen sich Ungleichheiten und mögliche Polarisierungseffekte im Zuge der Transformationsprozesse empirisch untersuchen. Zur Untersuchung werden Befragungsdaten aus den Jahren 2023 und 2024 genutzt, also aus

Jahren, die trotz nachlassender konjunktureller Aktivitäten durch starke Passungsprobleme auf dem Arbeitsmarkt gekennzeichnet sind (Fitzenberger et al. 2024; Tiedemann et al. 2024).

4 Methodisches Vorgehen

4.1 Datengrundlage und Operationalisierung

Die Analyse basiert auf zwei Betriebsbefragungen aus der zweiten Welle des SOEP-LEE2-Projekts mit insgesamt 2.195 Betrieben (Matiaske et al. 2024). Konkret enthält der Datensatz Befragungsdaten aus der SOEP-LEE2-Core-Befragung ($n = 620$) sowie der SOEP-LEE2-Compare-Befragung ($n = 1.575$). Die Datenerhebung erfolgte in beiden Befragungen mittels computergestützter Web- und Telefoninterviews (CAWI und CATI) durch das Befragungsinstitut infas. Befragt wurden Führungskräfte sowie Personalverantwortliche zu Themen des Personalmanagements, der Digitalisierung, Homeoffice und beruflicher Weiterbildung.

Die Variablen für diese Untersuchung wurden wie folgt erhoben und operationalisiert:

- (1) Variablen zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten basieren auf einer matrixförmigen Mehrfachauswahlfrage zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen, die getrennt für gering-, mittel- und hochqualifizierte Beschäftigte erhoben wurden; diese Angaben wurden für die Analyse dichotomisiert (0 = nicht angeboten, 1 = angeboten);
- (2) Herausforderungen durch die Transformationsprozesse – kategorienbasiert abgefragt von 1 „keine Herausforderung“ bis 5 „sehr große Herausforderung“;
- (3) Anzahl der Beschäftigten – offen abgefragt und in Anlehnung an Destatis in vier Größenklassen eingeteilt;
- (4) Branche – kategorienbasiert abgefragt, Einteilung in fünf Branchen auf Basis WZ2008 Klassifizierung;
- (5) Betriebs-/Personalrat; Richtlinien zur Chancengleichheit; Pläne zur Personalentwicklung – dichotom (ja/nein) abgefragt;
- (6) Anteil hochqualifizierter Beschäftigter im Betrieb – in der Befragung offen erhoben, in vier Kategorien eingeteilt (von 0 bis > 25 Prozent)

Eine Übersicht zur deskriptiven Verteilung aller verwendeten Variablen findet sich im Anhang (Tab. 4).

4.2 Empirische Analyse

4.2.1 Deskriptive Befunde

Die Beschäftigten in diesem Beitrag werden anhand ihres Ausbildungsabschlusses in drei Gruppen unterschieden: (1) Beschäftigte ohne berufliche Ausbildung, (2) mit abgeschlossener Berufsausbildung oder vergleichbarer Berufserfahrung und (3) mit Hochschulausbildung. Nicht in jedem Betrieb sind alle Beschäftigtengruppen vertreten. Am häufigsten sind in Betrieben Beschäftigte mit einem mittleren Qualifikationsniveau vertreten (85,6 Prozent); in

etwas weniger Betrieben (61,9 Prozent) solche mit Hochschulausbildung und noch weniger Betriebe haben Beschäftigte ohne abgeschlossene Berufsausbildung (53,6 Prozent). Richtet sich der Blick auf die Weiterbildungsangebote, dann wird deutlich, dass die einzelnen Beschäftigtengruppen unterschiedlich häufig Weiterbildungsangebote erhalten (Abb. 1), wobei die Prozentangaben nur Betriebe berücksichtigen, die die jeweilige Beschäftigtengruppe tatsächlich beschäftigen.

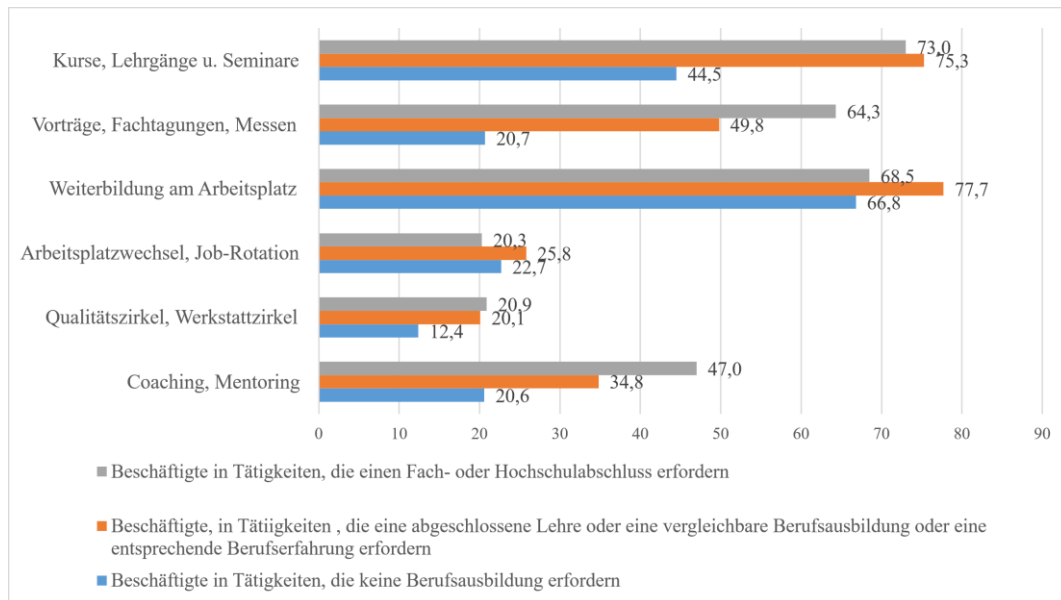


Abbildung 1: Betriebliche Weiterbildungsangebote und Qualifikationsgruppe, in %; Datenbasis: SOEP-LEE2 (eigene Darstellung)

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen zunächst den wiederholt aufgezeigten Befund, dass Geringqualifizierte im Vergleich zu höherqualifizierten Beschäftigten seltener Angebote zu beruflicher Weiterbildung erhalten. Das gilt bis auf Arbeitsplatzwechsel und Jobrotation für alle hier untersuchten Formen der Weiterbildung. Allerdings zeigen die Häufigkeitswerte große Differenzen zwischen den Formen. Am größten sind die Unterschiede bei den Kursen und Lehrgängen und bei der Teilnahme an Vorträgen und Fachtagungen. Während 73 bzw. 75 Prozent der Betriebe angaben, Beschäftigten auf mittlerem bzw. höherem Qualifikationsniveau entsprechende Kurse angeboten zu haben, lag der Anteil bei Geringqualifizierten lediglich bei 44,5 Prozent. Deutlich geringer fallen die Unterschiede bei informelleren Formen der Weiterbildung aus, wie Arbeitsplatzwechsel bzw. Jobrotation und Qualifizierung am Arbeitsplatz. Weiterbildung am Arbeitsplatz ist zugleich diejenige Form, die Betriebe am häufigsten für Geringqualifizierte anbieten.

4.2.2 Ergebnisse der multivariaten Analyse

Obwohl die bisherige Forschung betriebliche Weiterbildung vor allem getrennt nach formellen und informellen Lernformen analysiert, ist nicht zwingend davon auszugehen, dass Betriebe ihr Weiterbildungsverhalten ausschließlich nach dieser Dichotomie praktizieren. Die Unterscheidung zwischen formeller und informeller Weiterbildung unterscheidet primär Merkmale der Lernform, sagt jedoch wenig darüber aus, wie Betriebe unterschiedliche

Weiterbildungsinstrumente strategisch kombinieren oder zielgruppenspezifisch einsetzen. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden ein explorativer Zugang gewählt. Ziel ist es, nicht einzelne Weiterbildungsformen isoliert zu betrachten, sondern typische Muster betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten zu identifizieren. Hierfür nutzen wir die Hauptkomponentenanalyse, welche ermöglicht, die einzelnen Weiterbildungsformen analytisch zu bündeln. Dadurch lassen sich Typen identifizieren und gleichzeitig die Komplexität der betrieblichen Weiterbildungsangebote reduzieren. Die Basis der Analyse bilden die in Abbildung 1 dargestellten Weiterbildungsformen, die jeweils getrennt für unterschiedliche Beschäftigtengruppen erhoben wurden. Sämtliche Angaben gingen gemeinsam in die Hauptkomponentenanalyse ein. Die Eignung der Daten für die Durchführung einer Hauptkomponentenanalyse wurde geprüft und bestätigt (KMO = 0,753; Bartlett-Test auf Sphärizität: $\chi^2(153) = 11.596$, $p < 0,001$). Insgesamt zeigt die Analyse sechs Komponenten mit einem Eigenwert von über 1, wodurch ein großer Anteil der Varianz (68,72 Prozent) durch diese sechs Komponenten erklärt werden kann. Eine detaillierte Übersicht zu den Ergebnissen der rotierten Komponentenmatrix findet sich im Anhang 1.

Typen von betrieblicher Weiterbildung:

Typ 1) Formelle und informelle Weiterbildung für Hochqualifizierte: Kurse, Teilnahme an Vorträgen u. Messen, Weiterbildung am Arbeitsplatz, Coaching (15,5 Prozent erklärte Varianz)

Typ 2) Formelle und informelle Weiterbildung für Geringqualifizierte: Kurse, Teilnahme an Vorträgen u. Messen, Weiterbildung am Arbeitsplatz, Coaching (13,1 Prozent erklärte Varianz)

Typ 3) Lernwerkstatt für alle Beschäftigtengruppen (11,3 Prozent erklärte Varianz)

Typ 4) Formelle Weiterbildung und Weiterbildung am Arbeitsplatz für Mittelqualifizierte: Kurse, Teilnahme an Vorträgen u. Messen, Weiterbildung am Arbeitsplatz (10,5 Prozent erklärte Varianz)

Typ 5) Arbeitsplatzrotation für alle Beschäftigtengruppen (10,1 Prozent erklärte Varianz)

Typ 6) Coaching für Gering- und Mittelqualifizierte (8,2 Prozent erklärte Varianz)

Die in der Hauptkomponentenanalyse identifizierten Typen betrieblicher Weiterbildung lassen sich sowohl nach Beschäftigtengruppen als auch nach gebündelten Weiterbildungsformen unterscheiden. So differenziert ein Teil der Typen klar nach Beschäftigtengruppe. Für Hoch- (Typ 1), Mittel- (Typ 4) und Geringqualifizierte (Typ 2) werden jeweils formelle und informelle Weiterbildungsformen gemeinsam gebündelt, darunter Kurse, Teilnahme an Vorträgen und Messen, Weiterbildung am Arbeitsplatz sowie Coaching. Daneben zeigen sich Typen, die weniger stark nach Qualifikationsgruppen differieren, sondern bestimmte Weiterbildungsformate gruppenübergreifend zusammenfassen, etwa Lernwerkstätten (Typ 3), Arbeitsplatzrotation (Typ 5) oder Coaching für gering- und mittelqualifizierte Beschäftigte (Typ 6). Die erklärte Varianz der einzelnen Komponenten/Typen liegt dabei jeweils im Bereich von rund acht bis 15 Prozent, was darauf hindeutet, dass das betriebliche Weiterbildungsverhalten nicht durch einen dominanten Typ geprägt ist, sondern sich aus verschiedenen Weiterbildungstypen zusammensetzt.

Da der Fokus dieses Beitrags darauf liegt, die Auswirkungen der Transformationsprozesse für die Weiterbildungsangebote Geringqualifizierter zu untersuchen und in diesem Zusammenhang zu überprüfen, ob sich das Weiterbildungsverhalten der Betriebe gegenüber Hoch-

qualifizierten unterscheidet, werden im Folgenden nur Typ 1 und Typ 2 als abhängige Variablen für die multiplen linearen Regressionsmodelle verwendet.

Zur Analyse der Einflussfaktoren betrieblicher Weiterbildung wird ein mehrstufiges Regressionsmodell geschätzt, das mehrere inhaltliche Variablenblöcke enthält. Ziel dieses Vorgehens ist es, die Bedeutung von Transformationsprozessen für die betriebliche Weiterbildung schrittweise unter Kontrolle betrieblicher Rahmenbedingungen zu untersuchen. Im ersten Modellblock werden ausschließlich die Transformationsprozesse berücksichtigt. Dazu zählen der demografische Wandel (überalterte Belegschaft), technologischer Wandel sowie Klimawandel bzw. Dekarbonisierung; ergänzend werden Fach- und Personalengpässe einbezogen, die Folgen der Transformationsprozesse sein können. Diese isolierte Betrachtung, also ohne die Berücksichtigung betrieblicher Merkmale, ermöglicht es, den direkten Zusammenhang zwischen betrieblichen Transformationsherausforderungen und Weiterbildungsangeboten zu analysieren, ohne dass dieser bereits durch strukturelle Merkmale der Betriebe überlagert wird. Im zweiten Modellblock werden dann die Betriebsmerkmale in die Analyse mit aufgenommen. Berücksichtigt werden hierfür die Betriebsgröße, die Branchenzugehörigkeit sowie das Vorhandensein eines Betriebsrats. Diese Merkmale prägen maßgeblich die organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen betrieblicher Weiterbildung und haben sich in der bisherigen Forschung als zentrale Einflussfaktoren zur Erklärung des betrieblichen Weiterbildungsverhaltens etabliert (Czepek et al. 2015; BMF/IR 2024). Der dritte Modellblock integriert die Qualifikationsstruktur der Belegschaft, operationalisiert über den Anteil hochqualifizierter Beschäftigter im Betrieb. Die Einbeziehung dieses Blocks dient dazu, die betrieblichen Weiterbildungsangebote in Relation zur Qualifikationsstruktur im Betrieb zu setzen. Im vierten Modellblock werden Indikatoren zur Organisation der Weiterbildung berücksichtigt, konkret Pläne zur Personalentwicklung sowie das Vorhandensein von Richtlinien zur Chancengleichheit. Anzumerken ist, dass sowohl Pläne zur Personalentwicklung als auch Richtlinien zur Chancengleichheit auch Ausdruck eines professionellen Personalmanagements sein können, dessen Vorhandensein oft von der Unternehmensgröße abhängt. Der schrittweise Aufbau der Regressionsmodelle erlaubt es, Transformationsprozesse nicht isoliert, sondern eingebettet in den betrieblichen Kontext zu betrachten.

	Model 1 β (SE)	Model 2 β (SE)	Model 3 β (SE)	Model 4 β (SE)
Herausforderungen durch die Transformation				
Fach- und Personalengpässe	-0,005 (0,056)	-0,026 (0,055)	-0,038 (0,054)	-0,039 (0,054)
Überalterte Belegschaft	0,058* (0,062)	0,052* (0,061)	0,036 (0,060)	0,039 (0,060)
Schneller technologischer Wandel	0,010 (0,050)	-0,006 (0,049)	-0,005 (0,048)	-0,007 (0,048)
Klimawandel	-0,015 (0,066)	-0,006 (0,064)	-0,004 (0,063)	-0,004 (0,063)
Betriebsmerkmale				
Bis 9 Beschäftigte		RG	RG	RG

10-49 Beschäftigte		0,124*** (0,059)	0,103*** (0,058)	0,096*** (0,059)
50-249 Beschäftigte		0,238*** (0,078)	0,215*** (0,079)	0,204*** (0,080)
Mehr als 250 Beschäftigte		0,183*** (0,117)	0,184*** (0,116)	0,174*** (0,117)
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Bildung und Gesundheit		RG	RG	RG
Dienstleistungen		-0,084** (0,072)	-0,084** (0,071)	-0,079** (0,071)
Handel, Verkehr u. Lagerei		-0,017 (0,087)	-0,050 (0,087)	-0,048 (0,087)
Produzierendes Gewerbe inkl. Bau & Versor- gung		-0,034 (0,074)	-0,058 (0,073)	-0,051 (0,073)
Sonstige Branche		-0,094** (0,075)	-0,091** (0,073)	-0,085** (0,074)
Betriebsrat		-0,014 (0,071)	-0,007 (0,070)	-0,021 (0,071)
Qualifikationsstruktur				
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter: 0%			RG	RG
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter: 1-10%			0,045 (0,069)	0,041 (0,070)
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter 11-25%			-0,026 (0,072)	-0,026 (0,072)
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter 26% und mehr			-0,182*** (0,061)	-0,189*** (0,062)
Organisation der Weiterbildung				
Richtlinien zur Chancengleichheit				0,036 (0,054)
Pläne zur Personalentwicklung				0,041 (0,053)
Konstante:	-0,020	-0,130	0,050	-0,010
N:	1660	1660	1660	1660
R ² ; korrigiertes R ² :	0,004; 0,001	0,066; 0,059	0,102; 0,094	0,106; 0,096
F-Wert:	1,481	9,673***	12,500***	11,408***
Standardfehler des Schätzers:	1,002	0,972	0,954	0,953

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001; RG=Referenzgruppe

Tabelle 1: Lineare Regression zur Erklärung des Weiterbildungstyps 2: Weiterbildung für Geringqualifizierte (eigene Darstellung)

Tabelle 1 dokumentiert die Ergebnisse der schrittweise aufgebauten Regressionsmodelle zur Erklärung betrieblicher Weiterbildung für geringqualifizierte Beschäftigte. Im Basismodell (Modell 1), das ausschließlich Transformationsprozesse berücksichtigt, zeigt sich lediglich für eine überalterte Belegschaft ein schwach positiver Zusammenhang auf Weiterbildungsangebote für Geringqualifizierte ($\beta = 0,058$; SE = 0,062; $p < 0,05$). Für Fach- und Personalengpässe, den technologischen Wandel sowie den Klimawandel lassen sich hingegen keine signifikanten Effekte feststellen. Mit der Aufnahme der betrieblichen Merkmale in Modell 2 erhöht

sich die erklärte Varianz deutlich (korr. $R^2 = 0,059$). Besonders ausgeprägt sind die Effekte der Betriebsgröße: Gegenüber Kleinstbetrieben weisen Betriebe mit 10-49 Beschäftigten ($\beta = 0,124$; $SE = 0,059$; $p < 0,001$), 50-249 Beschäftigten ($\beta = 0,238$; $SE = 0,078$; $p < 0,001$) sowie Großbetriebe ab 250 Beschäftigten ($\beta = 0,183$; $SE = 0,117$; $p < 0,001$) signifikant höhere Weiterbildungsaktivitäten für Geringqualifizierte auf. In Bezug auf die Branchen wird deutlich, dass sowohl für die Weiterbildungsangebote für Gering- als auch für Hochqualifizierte die Branchenzugehörigkeit nur eine geringe Rolle spielt. Signifikante negative Effekte bestehen für Geringqualifizierte nur für die Branche Dienstleistungen ($\beta = -0,084$; $SE = 0,072$; $p < 0,01$) und sonstige Branchen³ ($\beta = -0,094$; $SE = 0,075$; $p < 0,01$), jeweils im Vergleich zur Referenzgruppe „Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Bildung und Gesundheit“. Die Berücksichtigung der Qualifikationsstruktur in Modell 3 führt zu einem weiteren Anstieg der erklärten Varianz (korr. $R^2 = 0,094$). In Betrieben mit einem Anteil von über 25 Prozent Hochqualifizierten sinken die Weiterbildungsangebote für Geringqualifizierte am stärksten ($\beta = -0,182$; $SE = 0,061$; $p < 0,001$). Bei den Indikatoren zur Organisation der Weiterbildung in Modell 4 zeigen sich hingegen keine signifikanten Effekte.

	Model 1 β (SE)	Model 2 β (SE)	Model 3 β (SE)	Model 4 β (SE)
Herausforderungen durch die Transformation				
Fach- und Personalengpässe	-0,024 (0,056)	-0,039 (0,054)	-0,012 (0,043)	-0,013 (0,043)
Überalterte Belegschaft	-0,048 (0,062)	-0,056* (0,059)	-0,013 (0,047)	-0,010 (0,047)
Schneller technologischer Wandel	0,129*** (0,050)	0,101*** (0,048)	0,083*** (0,038)	0,081*** (0,038)
Klimawandel	-0,036 (0,066)	-0,024 (0,063)	-0,023 (0,050)	-0,021 (0,050)
Betriebsmerkmale				
Bis 9 Beschäftigte		RG	RG	RG
10-49 Beschäftigte		0,091** (0,057)	0,133*** (0,046)	0,120*** (0,046)
50-249 Beschäftigte		0,167*** (0,076)	0,198*** (0,061)	0,179*** (0,061)
Mehr als 250 Beschäftigte		0,177*** (0,114)	0,139*** (0,091)	0,124*** (0,092)
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Bildung und Gesundheit		RG	RG	RG
Dienstleistungen		-0,002 (0,071)	0,009 (0,056)	0,019 (0,056)
Handel, Verkehr u. Lagerei		-0,145*** (0,085)	-0,035 (0,069)	-0,031 (0,069)
Produzierendes Gewerbe inkl. Bau & Versorgung		-0,083** (0,072)	-0,018 (0,058)	-0,006 (0,058)

³ Wenn ein Befragter in der Umfrage die Branche des Betriebs nicht kannte, hatte er die Möglichkeit die Kategorie „sonstige Branche“ anzugeben.

Sonstige Branche		-0,011 (0,073)	-0,013 (0,058)	-0,002 (0,058)
Betriebsrat		0,107*** (0,069)	0,081*** (0,055)	0,060** (0,056)
Qualifikationsstruktur				
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter: 1-10%			RG	RG
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter 11-25%			0,326*** (0,053)	0,326*** (0,056)
Anteil hochqualifizierter Beschäftigter 26 % und mehr			0,589*** (0,044)	0,581*** (0,044)
Organisation der Weiterbildung				
Richtlinien zur Chancengleichheit				0,038 (0,042)
Pläne zur Personalentwicklung				0,076*** (0,042)
Konstante:	-0,024	-0,140*	-0,820***	-0,887***
N:	1660	1660	1660	1660
R ² ; Korrigiertes R ² :	0,019; 0,016	0,111; 0,105	0,437; 0,432	0,444; 0,439
F-Wert:	7,878***	17,174***	91,103***	82,161***
Standardfehler des Schätzers:	0,996	0,950	0,757	0,752

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001; RG=Referenzgruppe

Tabelle 2: Lineare Regression zur Erklärung des Weiterbildungstyps 1: Weiterbildung für Hochqualifizierte (eigene Darstellung)

Nachdem wir die Rolle der Transformationsprozesse für die Weiterbildungsangebote für Geringqualifizierte beleuchtet haben, richten wir den Blick auf die betrieblichen Weiterbildungsangebote für hochqualifizierte Beschäftigte. Die Regressionsmodelle in Tabelle 2 verdeutlichen, dass unter den Herausforderungen der Transformationsprozesse nur der schnelle technologische Wandel über alle Modelle hinweg einen signifikant positiven Effekt auf die Weiterbildungsangebote für Hochqualifizierte aufweist ($\beta = 0,081$; SE = 0,038; $p < 0,001$; Modell 4). Auch bei den Hochqualifizierten steigt die erklärte Varianz deutlich durch die Einbeziehung betrieblicher Merkmale. Dabei bieten größere Betriebe im Vergleich zu Kleinstbetrieben (bis neun Mitarbeitern) signifikant häufiger Weiterbildung an. Am stärksten ist der Effekt bei einer Betriebsgröße von 50–249 Beschäftigten ($\beta = 0,179$; SE = 0,061; $p < 0,001$; Modell 4). Die Brancheneffekte deuten darauf hin, dass einige privatwirtschaftliche Branchen – insbesondere Handel, Verkehr und Lagerei sowie das produzierende Gewerbe – im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung geringere Weiterbildungsaktivitäten für Hochqualifizierte aufweisen, wobei diese Unterschiede im erweiterten Modell nicht mehr signifikant sind. Zudem zeigt sich ein positiver Zusammenhang mit dem Vorhandensein eines Betriebsrats, welcher sich aber ebenfalls mit der Berücksichtigung weiterer betrieblicher Merkmale, abschwächt ($\beta = 0,060$; SE = 0,056; $p < 0,01$; Modell 4). Die Qualifikationsstruktur der Belegschaft besitzt die größte Erklärungskraft für die Weiterbildungsangebote Hochqualifizierter. So geht ein Anteil von 11-25 Prozent Hochqualifizierter unter den Beschäftigten mit einem

höheren Ausmaß an Weiterbildungsangeboten einher ($\beta = 0,326$; $SE = 0,053$; $p < 0,001$; Modell 3) und bei einem Anteil von 26-100 Prozent fällt der Effekt nochmals deutlich stärker aus ($\beta = 0,589$; $SE = 0,044$; $p < 0,001$; Modell 3). Entsprechend erhöht sich das korrigierte R^2 im Modell 3 substanziell auf 0,432. Die zusätzliche Berücksichtigung von Variablen zur Organisation der Weiterbildung (Modell 4) führt hingegen nur zu einer geringen zusätzlichen Varianzaufklärung (korr. $R^2 = 0,439$). Dabei wirken sich Pläne zur Personalentwicklung positiv auf die Weiterbildungsangebote für Hochqualifizierte aus ($\beta = 0,076$; $SE = 0,042$; $p < 0,01$), während Richtlinien zur Chancengleichheit keinen signifikanten Effekt haben.

5 Diskussion

Insgesamt zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass die Bedeutung der Transformationsprozesse für die Weiterbildungsteilnahme sowohl für Gering- als auch für Hochqualifizierte im Vergleich zu dem Einfluss betrieblicher Merkmale eher gering ist. Während sich für Geringqualifizierte im vollständigen Regressionsmodell 4 keine signifikanten Effekte in Bezug auf die Transformationsprozesse zeigen, ist für Hochqualifizierte insbesondere der schnelle technologische Wandel über alle Modellstufen hinweg positiv mit Weiterbildungsangeboten verbunden ($\beta = 0,081$; $SE = 0,038$; $p < 0,001$; Modell 4). Warum Geringqualifizierte nicht vom technologischen Wandel profitieren können, sollte in zukünftigen Studien weiter untersucht werden. Hierfür bedarf es aber detaillierter Informationen über den Arbeitsplatz der Beschäftigten sowie deren Tätigkeiten und die im Laufe des Erwerbslebens erworbenen Kompetenzen, welche bspw. in Beschäftigtenbefragungen erhoben werden können. So könnten einerseits die Arbeitsplätze von Geringqualifizierten nicht von Digitalisierungsprozessen betroffen sein oder Geringqualifizierte werden von diesen Entwicklungen ausgeschlossen oder digital ersetzt (Goldin/Katz 2008; Goos et al. 2014).

Sowohl für die Weiterbildungsangebote für Gering- als auch für Hochqualifizierte spielen betriebliche Merkmale eine größere Rolle als die Herausforderungen durch die Transformationsprozesse. Möglicherweise entfalten die Herausforderungen durch die Transformationsprozesse ihre Effekte nicht direkt, sondern werden über bestehende organisationale Strukturen, Routinen und Ressourcen im Betrieb gestaltet. Betriebsmerkmale wie Betriebsgröße, Branche, Qualifikationsstruktur oder das Vorhandensein eines Betriebsrats wirken sich dagegen direkt auf die Bereitschaft aus, Weiterbildung anzubieten, und das unabhängig vom Anlass.

Von den untersuchten Betriebsmerkmalen hat die Betriebsgröße den größten Einfluss auf die Weiterbildungsangebote für beide Qualifikationsgruppen. So bieten größere Betriebe im Vergleich zu Kleinstbetrieben signifikant häufiger Weiterbildung an. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Kleinstbetriebe trotz begrenzter organisatorischer und personeller Ressourcen in der betrieblichen Weiterbildung gestärkt werden können. Denkbar sind insbesondere finanzielle Entlastungen, niedrigschwellige Beratungsangebote oder überbetriebliche Weiterbildungsstrukturen. Hierzu gehören auch Beratungsangebote durch überbetriebliche Weiterbildungsmentoren (Becker et al. 2025). Solche Ansätze könnten auch in kleineren Betrieben Rahmenbedingungen schaffen, die den Umgang mit den Herausforderungen durch die Transformationsprozesse erleichtern.

Ein weiteres Ergebnis betrifft die Rolle des Betriebsrats. Mitbestimmte Betriebe zeigen höhere Weiterbildungsaktivitäten nur für Hochqualifizierte. Dieser Befund ist erklärungsbedürftig, da Betriebs- und Personalräte formal die Interessen aller Beschäftigtengruppen vertreten und damit grundsätzlich auch die Weiterbildung Geringqualifizierter fördern sollten (Keller/Schnell 2005). Eine mögliche Erklärung liegt in unterschiedlichen Artikulations- und Aushandlungsprozessen innerhalb der Betriebe. Weiterbildungsbedarfe Hochqualifizierter könnten häufiger explizit formuliert (z. B. in Laufbahnplänen, bei denen der Betriebsrat eingebunden ist) und in betrieblichen Kontexten verhandelt werden, während Bedarfe Geringqualifizierter seltener sichtbar oder vom geringqualifizierten Beschäftigten selbst gegenüber dem Betriebsrat eingefordert werden. Um diese Mechanismen genauer zu verstehen, wären qualitative Interviews mit Betriebsräten sowie mit Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikationsgruppen erforderlich, um Wahrnehmungen, Aushandlungsprozesse und mögliche implizite Selektionsmechanismen in der betrieblichen Weiterbildung näher zu beleuchten.

Der stärkste Einfluss auf das betriebliche Weiterbildungsverhalten geht von der Qualifikationsstruktur der Belegschaft aus. Ein hoher Anteil Hochqualifizierter ist deutlich positiv mit Weiterbildungsangeboten für Hochqualifizierte verbunden, geht jedoch mit signifikant geringen Weiterbildungsangeboten für Geringqualifizierte einher. Dieser Befund deutet darauf hin, dass betriebliche Weiterbildung nicht nur eine allgemeine Ressource ist, sondern in erheblichem Maße gruppenspezifisch organisiert sein kann (BMFTR 2024). Ob dies auf unterschiedliche Qualifikationsbedarfe, verschiedene Tätigkeitsprofile oder selektive Zugänge zu Weiterbildungsformaten zurückgeht, kann mit den vorliegenden Betriebsdaten nur eingeschränkt geprüft werden. Aus humankapitaltheoretischer Perspektive ist grundsätzlich davon auszugehen, dass Betriebe Weiterbildungsinvestitionen dort konzentrieren, wo sie hohe Ertrags- und Produktivitätseffekte erwarten (Bellmann/Jünger 2021). Dieser Mechanismus erklärt jedoch nicht hinreichend, warum sich für Geringqualifizierte gerade in Betrieben mit einem hohen Anteil Hochqualifizierter ein negativer Zusammenhang zeigt. Plausibler erscheint eine Erklärung, die an Sichtbarkeits- und Priorisierungsprozesse innerhalb von Betrieben anknüpft. In Betrieben mit einem hohen Anteil Hochqualifizierter könnten Weiterbildungsbedarfe dieser Beschäftigtengruppe stärker wahrgenommen, artikuliert und organisational aufgegriffen werden, während die Bedarfe Geringqualifizierter im Vergleich weniger sichtbar werden. Weiterbildung würde in diesem Fall nicht explizit selektiv organisiert, sondern implizit entlang dominanter Qualifikationsprofile priorisiert. Ob solche Selektionsprozesse tatsächlich wirksam sind, kann mit den vorliegenden Betriebsdaten jedoch nicht abschließend geklärt werden.

6 Limitationen

Die vorliegenden Ergebnisse sind vor dem Hintergrund mehrerer Limitationen zu interpretieren. So basiert die Analyse auf Querschnittsbefragungen. Die Transformationsprozesse vollziehen sich aber über längere Zeit, wodurch Weiterbildungsangebote fortlaufend angepasst werden müssen. Um die Dynamik betrieblicher Weiterbildungsstrategien im Zuge von Digitalisierung, demografischem Wandel und Dekarbonisierung adäquat abzubilden, wären somit Längsschnittanalysen hilfreich. Hinzu kommt, dass Transformationsprozesse über betriebli-

che Einschätzungen erfasst werden, die notwendigerweise eine gewisse Aggregation und Vereinfachung komplexer Entwicklungen beinhalten. So dürften sich beispielsweise Effekte des technologischen Wandels und der Digitalisierung je nach Tätigkeitsbereich und Qualifikationsanforderungen unterscheiden, wodurch sich unterschiedliche Qualifikationsanforderungen ergeben, die sich möglicherweise nicht für alle Beschäftigtengruppen in gleichem Maße auswirken. Eine differenzierte Erfassung digitaler Veränderungsprozesse auf Tätigkeits- oder Arbeitsplatzebene könnte folglich zu weiterführenden Erkenntnissen beitragen.

Zu berücksichtigen ist außerdem, dass sich die abhängigen Variablen auf Weiterbildungstypen – in Form von Weiterbildungsangeboten für verschiedene Qualifikationsgruppen – beziehen, die mittels Hauptkomponentenanalyse gebildet wurden, wodurch aber keine Aussagen zu deren Intensität, Qualität oder tatsächlicher Nutzung durch unterschiedliche Beschäftigtengruppen getroffen werden können. So beruhen die Analysen auf Selbstauskünften von Führungskräften und Personalverantwortlichen und spiegeln damit primär die betriebliche Perspektive auf Weiterbildung wider. Erfasst wird das Vorhandensein von Weiterbildungsangeboten, nicht jedoch deren tatsächliche Nutzung. So stellt sich die Frage, wie die Angebote aus Sicht der Beschäftigten wahrgenommen und angenommen werden. Für eine ganzheitlichere Perspektive wären neben der Betriebsperspektive somit auch die Beschäftigtenperspektive wichtig. Beschäftigtenbefragungen oder qualitative Studien könnten in diesem Zusammenhang dazu beitragen, die subjektiven Erfahrungen und Nutzungshürden genauer zu untersuchen. Da es sich um Selbstauskünfte einer Auskunftsperson im Betrieb handelt, ist zudem darauf hinzuweisen, dass Common-Method-Bias und Informant-Bias in dieser Untersuchung nicht ausgeschlossen werden können.

Als Letztes ist darauf hinzuweisen, dass die Regressionsmodelle die Weiterbildung für Hochqualifizierte deutlich besser erklären als für Geringqualifizierte (Hochqualifizierte: korr. $R^2 = 0,439$, Modell 4 vs. Geringqualifizierte: korr. $R^2 = 0,096$, Modell 4). Dies deutet darauf hin, dass zentrale Einflussfaktoren für betriebliche Weiterbildungsangebote von geringqualifizierten Beschäftigten möglicherweise nicht vollständig berücksichtigt werden konnten. Denkbar sind insbesondere informelle Selektionsmechanismen, wie implizite Erwartungen an Lernfähigkeit, individuelle Voraussetzungen oder arbeitsorganisatorische Restriktionen, bspw. aufgrund von Schichtsystemen, die in dieser Untersuchung nicht berücksichtigt werden konnten und in quantitativen Betriebsbefragungen oft auch nur eingeschränkt abgebildet werden können. Qualitative oder Mixed-Methods-Ansätze könnten daher besonders geeignet sein, um diese „blinden Flecken“ weiter zu erschließen. Unbekannt ist schließlich, welche früheren Erfahrungen Betriebe mit Angeboten der Weiterbildung gerade mit Geringqualifizierten gemacht haben. Denkbar ist, dass sie auf eine in der Vergangenheit beobachtete geringe Resonanz dieser Beschäftigtengruppe letztlich mit Zurückhaltung reagieren.

7 Fazit

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die gegenwärtigen Transformationsprozesse die betrieblichen Weiterbildungsangebote weniger stark beeinflussen als vermutet. Zwar gehen insbesondere technologische Herausforderungen mit einer Ausweitung von Weiterbildungsangeboten für hochqualifizierte Beschäftigte einher, für geringqualifizierte Beschäftigte lassen sich

vergleichbare Effekte jedoch nicht beobachten. Das deutet darauf hin, dass die Digitalisierung und der technologische Wandel bestehende Ungleichheiten in der betrieblichen Weiterbildung eher reproduzieren als abbauen dürften.

Für geringqualifizierte ebenso wie für hochqualifizierte Beschäftigte erweisen sich die Betriebsmerkmale und die Qualifikationsstruktur der Belegschaft als zentrale Einflussfaktoren für die Weiterbildungsangebote. Insbesondere in Betrieben mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Beschäftigter sinken die Chancen geringqualifizierter Beschäftigter auf Weiterbildungsangebote, was auf eine Verdrängung oder nachrangige Berücksichtigung dieser Gruppe hindeutet. Denkbar ist, dass bei einem gegebenen betrieblichen Weiterbildungsbudget die begrenzten Mittel vorrangig auf jene Beschäftigtengruppen konzentriert werden, die als besonders bedeutsam für die betriebliche Zukunft angesehen werden. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten daher stärker die konkreten arbeitsorganisatorischen Bedingungen und informellen Selektionsmechanismen in den Blick nehmen, um die Persistenz von Weiterbildungsungleichheiten in Zeiten der Transformation zu erklären.

Gleichzeitig machen die Ergebnisse aber auch deutlich, dass betriebliche Gestaltungsspielräume bestehen. Größere Betriebe sowie Personalinstrumente wie systematische Personalentwicklungspläne gehen mit höheren Weiterbildungsaktivitäten einher. Das unterstreicht die Bedeutung eines professionellen Personalmanagements, das Weiterbildung nicht allein als Reaktion auf akute Transformationsanforderungen versteht, sondern als strategisches Instrument zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und Teilhabe.

Literatur

- Baum, Myriam; Fournier, Lisa (2025): Betriebliche Weiterbildungsinvestitionen in Zeiten der Transformation. *BWP, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 54 (1): 28–30.
- BDA (Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände) (2026): Beschäftigungsfähigkeit sicherstellen - Digitalisierung und technologischer Wandel erfordern kontinuierliche Weiterbildung. URL: <https://arbeitgeber.de/themen/bildung-und-berufliche-bildung/lebenslanges-lernen/> (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Becker, Carsten; Leopold, Enrico; Witthuhn, Nils (2025): Transferstudie zum betrieblichen Weiterbildungsmentoring (WBM). Bonn. URL: https://res.bibb.de/vet-repository_783544 (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Bellmann, Lutz; Dummert, Sandra; Ebbinghaus, Margit; Krekel, Elisabeth M.; Leber, Ute (2015): Qualifizierung von Beschäftigten in einfachen Tätigkeiten und Fachkräftebedarf. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 38 (2): 287–301.
- Bellmann, Lutz; Grunau, Philipp; Leber, Ute (2015): Beteiligung atypischer Beschäftigter an beruflicher Weiterbildung. In: Baethge, Martin; Severing, Eckart (Hg.): *Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung*. Bielefeld: Bertelsmann, 37–52.
- Bellmann, Lutz; Jünger, Anna-Lena (2021): Determinanten der Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung. Eine empirische Analyse mit den Daten des Linked Personnel Panels 2014/15. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 117 (2): 254–282. DOI: 10.25162/zbw-2021-0012.

- Blazejczak, Jürgen; Edle, Dietmar (2021): Arbeitskräftebedarf nach Sektoren, Qualifikationen und Berufen zur Umsetzung der Investitionen für ein klimaneutrales Deutschland, Kurzstudie im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen. URL: <https://klimareporter.de/images/dokumente/2021/06/endbericht-arbeitskraeftebedarf-final.pdf> (Zugriff: 18. Februar 2026).
- BMBFTR (2024): Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2022. Ergebnisse des Adult Education Survey. AES-Trendbericht. Berlin, Bonn. URL: www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/26667_AES-Trendbericht_2022.pdf (Zugriff: 15. Februar 2026).
- Bellmann, Lutz; Leber, Ute (2019): Bildungsökonomik (2. Auflage). Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Bolder, Axel; Hendrich, Wolfgang (2000): Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens. Opladen: Leske + Budrich.
- Brussig, Martin; Leber, Ute (2004): Verringert informelle Weiterbildung bestehende Qualifikationsunterschiede? Aktuelle Ergebnisse einer Betriebsbefragung. WSI-Mitteilungen 57 (1): 49–57.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2026): Amtliche Nachrichten, Statistik der Bundesagentur für Arbeit. URL: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202602/anba/anba/anba-d-0-202602-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff 10. Februar 2026).
- Burkert, Carola; Matthes, Britta; Röhrig, Annette (2026): Die unterschätzte Ressource: Geringqualifizierte als Fachkräfte von morgen. IAB-Forum. URL: <https://iab-forum.de/die-unterschaetzte-ressource-geringqualifizierte-als-fachkraefte-von-morgen/> (Zugriff: 08. Januar 2026).
- Busse, Gerd; Seifert, Hartmut (2009): Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung. Edition Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 233. Düsseldorf.
- Czepek, Judith; Dummert, Sandra; Kubis, Alexander; Leber, Ute; Müller, Anne; Stegmaier, Jens (2015): Betriebe im Wettbewerb um Arbeitskräfte: Bedarf, Engpässe und Rekrutierungsprozesse in Deutschland. IAB-Bibliothek 352. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. DOI: 10.3278/300872w.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (Hg.) (2024): Ein Recht auf Weiterbildung für alle. URL: <https://www.dgb.de/gute-arbeit/weiterbildung/> (Zugriff: 17. Februar 2026).
- Demary, Vera; Matthes, Jürgen; Plünnecke, Axel; Schaefer, Thilo (2021): Gleichzeitig: Wie vier Disruptionen die deutsche Wirtschaft verändern. IW-Studien. URL: <https://www.iwkoeln.de/studien/wie-vier-disruptionen-die-deutsche-wirtschaft-veraendern-herausforderungen-und-loesungen.html> (Zugriff: 18. Mai 2026).
- Destatis (2025): Bevölkerungsvorausberechnung. 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/begleitheft.html?nn=238640> (Zugriff: 10. Februar 2026).
- DIHK (2025): Fachkräfteengpässe und Wirtschaftsschwäche. DIHK-Fachkräftereport 2024/2025, Berlin. URL: <https://www.dihk.de/resource/blob/127242/6ffb666cfa53e926e07b3c-f91d5d021f/fachkraefte-dihk-report-fachkraeftesicherung-2024-2025-data.pdf> (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut; Ahlne, Eva (2003): Betrieblich-berufliche Weiterbildung von Geringqualifizierten. In: Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut; Ahlne, Eva (Hg.): Integration von Arbeit und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 38. Berlin: Nomos, 131–147.
- Eisermann, Merlind; Erdel, Barbara; Janik, Florian (2013): Lebenslanges Lernen und Trends in der Weiterbildung. Ergebnisse der Erwachsenenbefragung des Nationalen Bildungspanels. Wirtschaftsdienst 93 (7): 496–498. DOI: 10.1007/s10273-013-1555-8.

- European Commission (2023): Commission Staff Working Document 2023, Country Report – Germany. Accompanying the document Recommendation for a Council Recommendation on the 2023 National Reform Programme of Germany and delivering a Council opinion on the 2023 Stability Programme of Germany. SWD (2023) 605 final, 24. Mai 2023. Brüssel. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2023-european-semester-country-reports_en (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Fitzenberger, Bernd; Kagerl, Christian (2025): Arbeitsmarkt im Wandel: Deutschland muss die Transformation annehmen, um seine Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. IAB-Forschungsbericht, Nr. 12. DOI:10.48720/IAB.FB.2512.
- Fitzenberger, Bernd; Holleitner, Julia; Kagerl, Christian (2024): Herausforderungen für die Arbeitsmärkte der Zukunft am Beispiel Deutschland. *Wirtschaftsdienst* 104 (8): 519–523.
- Goldin, Claudia; Katz, Lawrence F. (2008): *The race between education and technology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goos, Maarten; Manning, Alan; Salomons, Anna (2014): Explaining job polarization: Routine-biased technological change and offshoring. *American Economic Review* 104 (8): 2509–2526. DOI: 10.1257/aer.104.8.2509.
- Heß, Pascal; Janssen, Simon; Leber, Ute (2019): Digitalisierung und berufliche Weiterbildung: Beschäftigte, deren Tätigkeiten durch Technologien ersetzbar sind, bilden sich seltener weiter. IAB-Kurzbericht, Nr. 16.
- Heß, Pascal; Leber, Ute (2025): Betriebe unterstützen die Teilnahme von Höherqualifizierten an Weiterbildungen häufiger als bei Geringqualifizierten. IAB-Forum 14. URL: <https://www.iab-forum.de/betriebe-unterstuetzen-die-teilnahme-von-hoerqualifizierten-an-weiterbildungen-haeufiger-als-bei-geringqualifizierten/> (Zugriff: 11. Februar 2026).
- IAB (2023): Das Erwerbspotenzial schrumpft bis 2060 um 11,7 Prozent, Presseinformation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 05. Mai 2023. URL: <https://iab.de/presseinfo/rueckgang-des-erwerbspotenzials-bis-2060-um117-prozent/> (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Janssen, Simon; Leber, Ute; Arntz, Melanie; Gregory, Terry; Zierahn, Ulrich (2018): Mit Investitionen in die Digitalisierung steigt auch die Weiterbildung. IAB-Kurzbericht 26.
- Janssen, Simon; Leber, Ute (2020): *Zur Rolle von Weiterbildung in Zeiten von Digitalisierung und technologischem Wandel*. Nürnberg. URL: <https://doku.iab.de/stellungnahme/2020/sn0520.pdf> (Zugriff: 11. Februar 2026).
- Keller, Berndt; Schnell, Rainer (2005): Sozialstruktur und Problemfelder der Interessenvertretung im öffentlichen Dienst. *Berliner Journal für Soziologie* 15 (1): 87–102. DOI:10.1007/s11609-006-0102-5.
- Köhne-Finster, Sabine; Seyda, Susanne (2024): *IW-Weiterbildungserhebung 2023: ökologische Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Weiterbildung*. IW-Trends 4, Köln.
- Kremers, Corinna; Plünnecke, Axel; Vahlhaus, Isabel (2023): Zunehmende Bedeutung von Grundbildung und Weiterbildung für Geringqualifizierte. Ergebnisse einer IW-Unternehmensbefragung. *IW-Trends* 3, Köln.
- Läßle, Marie-Christine; Anger, Silke; Baumann, Martina; Braunschweig, Luisa (2021): Lebenslanges Lernen ist eine Frage der Persönlichkeit. IAB-Forum. URL: <https://iab-forum.de/lebenslanges-lernen-ist-eine-frage-der-persoenlichkeit/> (Zugriff: 02. Februar 2026).
- Leber, Ute; Schwengler, Barbara (2025): Betriebliche Aus- und Weiterbildung als Strategien der Fachkräftesicherung. *BWP, Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 54 (1): 8–12.

- Matiasko, Wenzel; Dall Schmidt, Torben; Halbmeier, Christoph; Maas, Martina; Holtmann, Doris; Schröder, Carsten; Böhm, Tamara; Liebig, Stefan; Kritikos, Alexander S. (2024): SOEP-LEE2: Linking Surveys on Employees to Employers in Germany. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 244 (5–6): 671–684. DOI: 10.1515/jbnst-2023-0031.
- Münch, Claudia; Greschkow, Alice; Wandhoff, Lauritz; Jurgeleit, Johanna; Mohr, Sören; Kluge, Christin (2023): *Fachkräfte für die Dekarbonisierung der Industrie: Qualifizierungsbedarfe und Handlungsempfehlungen*. Studie in Zusammenarbeit mit der Prognos AG. Cottbus/Berlin. URL: <https://www.cluster-dekarbonisierung.de/files/standard/upload/sub-sites/mediathek/CDI%20Studie%20Fachkraefte%20fuer%20die%20Dekarbonisierung%20der%20Industrie.pdf> (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Nimczik, Jan Sebastian (2024): *Betriebliche Berufsausbildung und Weiterbildung in Deutschland*, IAB, Nürnberg. URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Betriebliche_Berufsausbildung_und_Weiterbildung_in_Deutschland_Expertise_von_Jan_Nimczik_IAB_2024.pdf (Zugriff: 28. März 2026).
- Noack, Martin (2025): *Was Beschäftigte von Weiterbildung abhält. Hürden auf dem Weg zur Weiterbildungsrepublik und wie wir sie abbauen können*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- OECD (2021): *Continuing Education and Training in Germany. Getting Skills Right*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/1f552468-en.
- Osiander, Christopher; Stephan, Gesine (2018): *Gerade geringqualifizierte Beschäftigte sehen bei der beruflichen Weiterbildung viele Hürden*. IAB-Forum, 02.08.2018. URL: <https://iab-forum.de/gerade-geringqualifizierte-beschaeftigte-sehen-bei-der-beruflichen-weiterbildung-viele-huerden/> (Zugriff: 15. Februar 2026).
- Randstad-ifo (2025): *Personalleiterbefragung, Ergebnisse 1. Quartal 2025*. URL: <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2025-03/randstad-ifo-personalleiterbefragung-q1-2025.pdf> (Zugriff: 20. Januar 2026).
- Randstad-ifo-HR-Befragung (2026): *Bewerbermangel lässt nach – Neueinstellungen werden teurer*. URL: <https://www.randstad.de/ueberrandstad/presse/personalmanagement/neueinstellungen-teurer/> (Zugriff: 15. Januar 2026).
- Risius, Paula; Seyda, Susanne; Wendland, Finn; Monse, Roschan (2023): *Ökologische Nachhaltigkeit: Mit welchen Kompetenzbedarfen rechnen die Unternehmen?* Kofa Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung, Köln. URL: <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/oekologische-nachhaltigkeit/> (Zugriff: 18. Februar 2026).
- Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd (1999): *Weiterbildung. Ein Mythos zerbricht*. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualitäts-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Kompetenzentwicklung, Bd. 4*. Münster u. a.: Waxmann, 17–59.
- Tiedemann, Jurek; Kunath, Gero; Werner, Dirk (2024): *Dringend gesucht: In diesen Berufen fehlen die meisten Fachkräfte*. IW-Kurzbericht, Köln.
- Weis, Kathrin (2025): *Fördern Weiterbildungsvereinbarungen die Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten?* *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 1, 23–27. URL: <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/20176> (Zugriff: 02. Februar 2026).

Anhang

	Komponente					
	1	2	3	4	5	6
Kurse/Lehrgänge/Seminare für Geringqualifizierte	,072	,790	,066	,133	,077	,106
Teilnahme an Vorträgen/Fachtagungen/Messen für Geringqualifizierte	,063	,700	,149	,212	,030	-,066
Weiterbildung am Arbeitsplatz für Geringqualifizierte	-,006	,785	,006	-,011	,109	,108
Arbeitsplatzwechsel/Job-Rotation für Geringqualifizierte	-,078	,425	,078	-,059	,682	,011
Qualitätszirkel/Werkstattzirkel/Lernstatt für Geringqualifizierte	-,017	,385	,711	-,011	,027	,120
Coaching/Mentoring für Geringqualifizierte	,022	,505	,145	-,051	,041	,634
Kurse/Lehrgänge/Seminare für Mittelqualifizierte	,146	,072	,037	,763	,038	,111
Teilnahme an Vorträgen/Fachtagungen/Messen für Mittelqualifizierte	,137	,112	,152	,727	,028	-,114
Weiterbildung am Arbeitsplatz für Mittelqualifizierte	,106	,082	-,010	,685	,094	,240
Arbeitsplatzwechsel/Job-Rotation für Mittelqualifizierte	,003	,045	,069	,197	,861	,096
Qualitätszirkel/Werkstattzirkel/Lernstatt für Mittelqualifizierte	,049	,044	,855	,197	,099	,098
Coaching/Mentoring für Mittelqualifizierte	,091	,014	,136	,293	,104	,828
Kurse/Lehrgänge/Seminare für Hochqualifizierte	,851	,043	,056	,123	,043	,032
Teilnahme an Vorträgen/Fachtagungen/Messen für Hochqualifizierte	,790	,020	,155	,210	,030	-,116
Weiterbildung am Arbeitsplatz für Hochqualifizierte	,812	,069	,034	,139	,070	,076
Arbeitsplatzwechsel/Job-Rotation für Hochqualifizierte	,375	-,032	,060	,018	,733	,060

Qualitätszirkel/Werkstattzirkel/Lernstatt für Hochqualifizierte	,310	-,029	,805	,012	,067	,058
Coaching/Mentoring für Hochqualifizierte	,680	-,010	,140	-,018	,126	,474
% der Varianz	15,476	13,066	11,320	10,511	10,144	8,245

Tabelle 3: Rotierte Komponentenmatrix der Hauptkomponentenanalyse (Varimax-Rotation) (eigene Darstellung)

Weiterbildungsangebote	N	Prozent
Dummy: Kurse, Lehrgänge u. Seminare	1775	80,9
Dummy: Vorträge, Fachtagungen, Messen	1383	63,0
Dummy: Weiterbildung am Arbeitsplatz	1850	84,3
Dummy: Arbeitsplatzwechsel, Job-Rotation	661	30,1
Dummy: Qualitätszirkel, Werkstattzirkel	505	23,0
Dummy: Coaching, Mentoring	1042	47,5
Fachkräfte- o. Personalmangel	N	Prozent
gering	647	27,2
hoch	1733	72,8
Gesamt	2380	100,0
Überalterte Belegschaft	N	Prozent
nicht vorhanden	1871	79,1
vorhanden	494	20,9
Gesamt	2365	100,0
Schneller technologischer Wandel	N	Prozent
gering	1089	50,3
hoch	1077	49,7
Gesamt	2166	100,0
Betroffenheit vom Klimawandel	N	Prozent
gering	1741	81,0
hoch	408	19,0
Gesamt	2149	100
Betriebsgröße	N	Prozent
Bis 9 Beschäftigte	549	23,5
10 bis 49 Beschäftigte	1056	45,1
50 bis 249 Beschäftigte	472	20,2
250 und mehr Beschäftigte	262	11,2
Gesamt	2339	100
Anteil Beschäftigter in Tätigkeiten mit erforderlichem Fach- oder Hochschulabschluss	N	Prozent
0 %	751	32,4
1 bis 10 %	449	19,4
11 bis 25 %	371	16,0

26 % und mehr	749	32,3
Gesamt	2320	100
Branche	N	Prozent
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Bildung und Gesundheit	647	29,1
Dienstleistungen inkl. Information, Kommunikation, Versicherung	463	20,8
Handel, Verkehr und Lagerei	235	10,6
Produzierendes Gewerbe inkl. Bau & Versorgung	424	19,1
Sonstige Branche	453	20,4
Gesamt	2222	100
Betriebsrat/Personalrat	N	Prozent
Ja	665	20,4
Nein	1622	79,6
Gesamt	2287	100,0
Pläne zur Personalentwicklung	N	Prozent
Ja	929	59,1
Nein	1340	40,9
Gesamt	2269	100
Richtlinien zur Chancengleichheit	N	Prozent
Ja	977	56,9
Nein	1288	43,1
Gesamt	2265	100

Tabelle 4: Deskriptive Verteilung der verwendeten Variablen (eigene Darstellung)