

Basisarbeit gestalten

Empfehlungen für mehr
Respekterleben in Unternehmen

Ergebnisse aus dem Projekt ORBiT

Das Projekt ORBiT — Zielsetzung, Vorgehen und Erkenntnisse für Unternehmen

Institut für Betriebliche
Gesundheitsförderung
BGF GmbH

Berufsforschungs- und
Beratungsinstitut für
interdisziplinäre Technik-
gestaltung e. V.
(BIT e. V.)

Das Demographie
Netzwerk e. V. (ddn)

Die Arbeitsrealität von Basisarbeitenden

Rund acht Millionen Menschen in Deutschland leisten Basisarbeit. Sie sichern täglich zentrale Abläufe in Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Großteil arbeitet in Dienstleistungsberufen ohne formale Qualifikationsanforderung. Dazu zählen u. a. Sicherheits-, Verkehrs-, Logistik- und Reinigungsberufe. Dennoch bleibt ihre Arbeit häufig unsichtbar und ihr Erleben von Anerkennung, Wertschätzung und Respekt ist begrenzt. Dabei ist das Erleben von Respekt eine wesentliche Voraussetzung für Motivation, Zufriedenheit, Wohlbefinden und Gesundheit. Viele Tätigkeiten in der Basisarbeit sind körperlich und/oder psychisch besonders belastend. Zu den typischen Merkmalen zählen anstrengende körperliche bzw. monotone Arbeiten, Zeitdruck sowie unregelmäßige Arbeitszeiten wie Nacht-, Schicht-, Sonn- oder Feiertagsarbeit. Die genannten Belastungen können sich gegenseitig verstärken und langfristig gesundheitliche Probleme verursachen.

Diese Erkenntnisse machen deutlich: Es besteht erheblicher Handlungsbedarf für ein Mehr an Respekterleben im Miteinander und eine gezielte Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Unternehmen sind gefordert, auf organisationaler Ebene gestaltend wirksam zu werden. Es geht darum, die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten, das Miteinander und Strukturen so auszurichten, dass die Arbeitswirklichkeit von Basisarbeitenden spürbar verbessert wird.

Das Projekt ORBiT

In dem vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Modellprojekt ORBiT („Organisationaler Respekt und Basisarbeit in der Transformation“) wurden Instrumente entwickelt, die die erlebte Arbeitswirklichkeit und das Respekterleben von Basisarbeitenden über eine mehrsprachige, QR-codebasierte Kurzbefragung (19 Items) sichtbar und damit zum Gegenstand innerbetrieblicher Gestaltungsprozesse machen. Aufbauend auf den Ergebnissen der

Kurzbefragung wurden beteiligungsorientierte Ideenwerkstätten mit Basisarbeitenden und Workshops mit Führungskräften entwickelt, um die Ergebnisse zu vertiefen und Lösungen zu erarbeiten. Dadurch können Belastungen aufgedeckt und betriebsindividuell passgenaue Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssituation gefunden werden.

Zentrale Erkenntnisse aus dem Projekt

Die Ergebnisse im Projekt zeigen, dass die Unternehmenskultur und das Führungsverhalten von Basisarbeitenden durchweg schlechter bewertet wurde als das soziale Miteinander und die Arbeitsbedingungen. Besonders kritische Bewertungen zeigen sich beim Gehalt, der Haltung des Managements, den Handlungsspielräumen und den Qualifizierungsangeboten.

Zur Analyse des gelebten Arbeits- und Gesundheitsschutzes wurden in den drei Pilotunternehmen betriebliche Begleitungen durchgeführt. Diese umfassten die Begleitung von Basisarbeitenden während ihrer Arbeitstätigkeiten sowie leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten zu ihrer subjektiv erlebten Arbeitsbeanspruchung. Ziel war es, die reale Arbeitssituation sowie die erlebte Arbeitsbeanspruchung der Basisarbeitenden zu erfassen und daraus Einblicke in die praktische Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu gewinnen.

Die beschriebenen Instrumente sind für Unternehmen und BGM-Beratende frei verfügbar unter www.wegweisergesundheit.de/de/p/expertenseite. Wir empfehlen die Anwendung und Nutzung der Instrumente im Rahmen eines ganzheitlichen BGM-Prozess, um die Zielgruppe der Basisarbeitenden gezielt in den Blick zu nehmen.

Ergänzend wurden im Rahmen einer bundesweiten Dialogprozesse mit Praxis, Politik, Wissenschaft und Sozialpartnern weitere Erkenntnisse zu den Arbeitsbedingungen von Basisarbeitenden gewonnen. Aus der praktischen Erprobung in den drei Pilotunternehmen und aus den Dialogprozessen lassen sich folgende zentrale Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen und am Ende auch für die Politik ableiten.

Empfehlungen für Unternehmen

1. Respektorientierte Haltung und Verantwortung des Managements

Unternehmen sind der zentrale Ort zur Verbesserung der Arbeitswirklichkeit von Basisarbeitenden. Eine respektorientierte Haltung des Managements bereitet den Boden für respektvolle, faire und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen.

Dazu braucht es:

- die strategische Verankerung von Respekt als Führungs- und Organisationsprinzip
- die klare Übernahme von Verantwortung für faire, sichere, verlässliche und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen durch Führungskräfte
- die beteiligungsorientierte Auseinandersetzung mit den Belastungen und Optimierungsideen.
- die Sichtbarkeit der Basisarbeit für den Unternehmenserfolg
- Weiterbildungsangebote, die persönliche Entwicklungen ermöglichen und individuelle Perspektiven eröffnen

Eine respektorientierte Haltung muss sich in Entscheidungen, einer verständlichen und transparenten Kommunikation, einer gesundheitsförderlichen Ressourcenzuweisung, Rückendeckung beim Kunden und in einer mitarbeiterorientierten Prioritätensetzung widerspiegeln. Ohne diese klare Positionierung und Rahmung bleibt Respekt lediglich ein Appell.

2. Partizipation systematisch organisieren

Kurzbefragungen und vertiefende Workshops mit Basisarbeitenden sind wirksame Instrumente, um Belastungen sichtbar zu machen und lösungsorientiert Optimierungen anzustoßen.

Ein gut strukturierter Prozess umfasst:

- belastbare Datenerhebung z. B. über mehrsprachige QR-Code-gestützte Kurzbefragungen
- eine verständliche Ergebnisdarstellung
- eine beteiligungsorientierte Problembetrachtung und Optimierungsbetrachtung
- eine nachvollziehbare Umsetzung begleitet durch eine transparente Kommunikation

Partizipation und transparente Kommunikation sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine mitarbeiterorientierte Organisationsentwicklung.

3. Führungskräfte gezielt qualifizieren

Führungskräfte sind Schlüsselakteure. Sie prägen das tägliche Respekterleben über die Gestaltung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen, des sozialen Miteinanders und durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Die Führungskraft beeinflusst:

- die Gestaltung gesunder und motivierender Arbeitsbedingungen
- die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Zuständigkeitsbereich
- ein respektvolles und unterstützendes Miteinander
- einen verständlichen Informations- und Kommunikationsfluss
- die Beteiligungsbereitschaft an Befragungen und partizipativen Austauschformaten
- die Reduzierung von Unsicherheiten durch kulturelle und sprachliche Barrieren
- die erlebte Wertschätzung
- die wahrgenommene Unterstützung und Rückendeckung

Dafür benötigen sie Kompetenz in:

- wertschätzender Kommunikation
- interkultureller Sensibilität
- Gestaltung von Beteiligungsformaten
- Umsetzung von Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsalltag

Respekterleben ist über das Führungsverhalten gestaltbar und wird damit für Basisarbeitende im Arbeitsalltag spürbar. Betriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren können insbesondere bei Sprachbarrieren zusätzliche Brücken bauen.

4. Mehrsprachige und barrierearme Kommunikation sicherstellen

Sprachbarrieren erschweren Teilhabe, verhindern das Informationen verstanden werden und Beteiligung möglich wird.

Unternehmen sollten daher:

- zentrale Informationen in mehreren Sprachen bereitstellen
- einfache und leichte Sprache verwenden
- visuell z. B. über Bildsprache und den Einsatz von Übersetzungshilfen unterstützen

Technologische Lösungen – auch KI-gestützte Anwendungen – können mehrsprachige Informationsvermittlung erleichtern und Kommunikationsprozesse vereinfachen.

5. Präventionsberatende systematisch einbeziehen

Die Einbindung von Präventionsberater/-innen der Sozialversicherungsträger als Experten für die Gestaltung von BGM-Prozessen, erhöhen die Qualität und Wirksamkeit des Prozesses.

Präventionsberatende können unterstützen:

- beim Aufbau der notwendigen Strukturen (z. B. Steuerungskreis, Vorbereitung und Moderation der Meetings)
- bei der Anwendung der entwickelten Instrumente und der Interpretation der Ergebnisse
- bei Moderation von Beteiligungsprozessen mit Basisarbeitenden und Führungskräften
- bei der Ableitung praxistauglicher Maßnahmen
- bei der Integration von Sicherheit, Gesundheit und Respektorientierung in betriebliche Routinen

Die externe fachliche Begleitung schafft Struktur und methodische Sicherheit.

6. Arbeits- und Gesundheitsschutz konsequent integrieren

Arbeits- und Gesundheitsschutz muss im betrieblichen Alltag sichtbar und wirksam umgesetzt werden. Gerade für Basisarbeitende ist ein funktionierender Arbeitsschutz ein zentraler Ausdruck von Respekt.

Wesentliche Elemente sind:

- verständliche und tätigkeitsnahe Unterweisungen
- klar definierte und bekannte Verantwortlichkeiten für Arbeits- und Gesundheitsschutz
- systematische Gefährdungsbeurteilungen einschließlich psychischer Belastungen
- ergonomische Verbesserungen und der Einsatz geeigneter Hilfsmittel
- Unterstützung und Rückendeckung bei belastenden Arbeitssituationen
- regelmäßige Thematisierung von Sicherheit und Gesundheit im Führungsalltag

Gelebter Arbeits- und Gesundheitsschutz entsteht durch klare Verantwortlichkeiten, regelmäßige Kommunikation und eine konsequente Umsetzung im betrieblichen Alltag.

Anhand der Ergebnisse aus den Betrieben lassen sich auch drei zentrale Forderungen an die Politik ableiten:

Forderungen an die Politik

1. Tarifbindung und Vertragssicherheit für Beschäftigte in Basisarbeit stärken

Ein großer Teil der Basisarbeit findet im Niedriglohnsektor statt und ist durch befristete Verträge, geringe Löhne und das Gefühl der Austauschbarkeit geprägt. Die ORBiT-Ergebnisse zeigen, dass faire Entlohnung ein zentraler Respektfaktor für Basisarbeitende ist. Daher ist es wichtig, dass Tarifverträge in Basisarbeit zum Standard werden. Tarifverträge schützen nicht nur ein angemessenes Lohnniveau, sondern gewährleisten auch sichere Arbeitsbedingungen, planbare Arbeitszeiten sowie Mitbestimmung und Schutz vor Ausbeutung.

2. Niederschwellige Weiterbildungsmöglichkeiten mit Teil- und Nachqualifizierung etablieren

Die Auswertungen von ORBiT ergaben außerdem ein mangelndes Qualifizierungsangebot. Hier ist politische Unterstützung notwendig, um Qualifizierung der Beschäftigtengruppe der Basisarbeit zugänglich zu machen. Ansätze sind Microlearning, modulare- Teil- und Nachqualifizierungen sowie mehrsprachige und digitale Lernangebote, die zu zertifizierten Fähigkeiten führen.

3. Arbeitsschutz stärken – wirksam und praxistauglich umsetzen

Viele Unternehmen führen Gefährdungsbeurteilungen noch immer nicht vollständig durch – insbesondere psychische Belastungen werden häufig nicht systematisch erfasst. Gerade Basisarbeitende sind jedoch häufig hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt, etwa durch monotone Tätigkeiten, Zeitdruck, geringe Handlungsspielräume oder wechselnde Anforderungen. Diese Belastungen bleiben im betrieblichen Arbeitsschutz zu oft unsichtbar.

Hinzu kommt, dass Unterweisungen und Schulungen nicht immer ausreichend auf die konkreten Tätigkeiten, Qualifikationsniveaus und sprachlichen Voraussetzungen dieser Beschäftigtengruppe abgestimmt sind. Schutzmaßnahmen können ihre Wirkung nur entfalten, wenn sie für alle Beschäftigten verständlich und im Arbeitsalltag umsetzbar sind.

Respekt gegenüber Basisarbeitenden zeigt sich auch darin, ihre Gesundheit und Sicherheit wirksam zu schützen. Dafür braucht es eine konsequentere Umsetzung bestehender Arbeitsschutzregelungen. Insbesondere die vollständige Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen – einschließlich psychischer Belastungen – sowie verständliche und zielgruppengerechte Unterweisungen müssen zum Standard werden.

Gleichzeitig darf die Stärkung des Arbeitsschutzes nicht mit zusätzlicher Bürokratie verwechselt werden. Entscheidend ist nicht mehr Dokumentation, sondern eine bessere Umsetzung in der Praxis. Dafür braucht es ein ausgewogenes Verhältnis aus klaren gesetzlichen Anforderungen, wirksamer staatlicher Aufsicht und stärkerer Beratung der Betriebe. Gerade kleine und mittlere Unternehmen benötigen niedrighschwellige Unterstützungsangebote, um Arbeitsschutz alltagstauglich umzusetzen.

Fazit

Der Hebel, die erlebte Arbeitswirklichkeit für Basisarbeitende spürbar zu verändern, liegt beim Management und den direkten Vorgesetzten. Unternehmen sind gefordert auf organisationaler Ebene gestaltend wirksam zu werden. Unsere Empfehlungen machen deutlich, dass die Stellschrauben in einer respektorientierten Unternehmenskultur, einem wertschätzenden Führungsverhalten, einem unterstützenden Miteinander und gut gestaltenden Arbeitsbedingungen liegen. Damit wird auch für Basisarbeitende eine Arbeitswirklichkeit geschaffen, die Grundlage für Wohlbefinden, Motivation und Gesundheit von Basisarbeitenden ist.

Die politischen Hebel zur Verbesserung der Arbeitswirklichkeit von Basisarbeitenden liegen insbesondere in einer starken Tarifvertragslandschaft, einem besseren Zugang zu Qualifizierung und einem wirksamen Arbeitsschutz. Entscheidend ist dabei weniger zusätzliche Bürokratie als vielmehr eine konsequente Umsetzung in der Praxis.

Impressum

Projektleitung
Dr. Birgit Schauerte
birgit.schauerte@bgi-institut.de

Herausgegeben von
BGI-Institut GmbH • BIT e.V. • ddn

Gestaltung & Layout
studiolenz / Veronika Geiger

Titelbild
Pixabay / Jens P. Raak

03/2026

Gefördert durch:



Im Rahmen des Programms:



Projektleitung:



Projektpartner:

