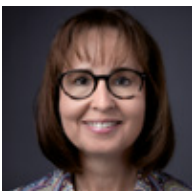


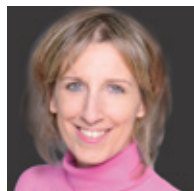


ENGPÄSSE, SYSTEMRELEVANT, WENIG WERTSCHÄTZUNG GRUNDLAGEN EINER PERSONALARBEIT FÜR „BASISARBEITENDE“

Die Deskless Workforce umfasst weltweit deutlich die Mehrheit aller Beschäftigten, ist oft systemrelevant und gleichwohl in der Personalarbeit häufig eine Randgruppe. Auch an wertschätzender Führung mangelt es. Dabei können und sollten „Basisarbeitende“ in Prozesse des Lernens und der Entwicklung aktiv integriert werden.



Prof. Dr. Jutta Rump
 Direktorin des Instituts
 für Beschäftigung und
 Employability IBE, Lud-
 wigshafen
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de



Silke Eilers
 Wissenschaftliche Pro-
 jektverantwortliche am
 Institut für Beschäfti-
 gung und Employability
 IBE, Ludwigshafen
silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

Reflexhaft denkt man beim Stichwort Deskless Workforce an Mitarbeitende im Produktionsbereich. Tatsächlich ist die Tätigkeitsform im Hinblick auf Anspruchsniveau, Einsatzort und Arbeitsgestaltung äußerst heterogen.

Der Begriff Deskless Workforce ist nicht neu. Geprägt wurde er seit den späten 2010er-Jahren und gewinnt inzwischen im Kontext des Personalmanagements stärker an Bedeutung. Das legte den Fokus lange vor allem auf Wissensarbeit. Deskless Worker sind Beschäftigte, die ihre Arbeit nicht an einem stationären Büroarbeitsplatz verrichten, sondern ortsgebunden und oft mit eingeschränkter Flexibilität (u.a. Emergence 2020; Skedulo 2022; Dhar et al. 2022).

Mehrheit der Beschäftigten ohne Schreibtisch und Büro

Reflexhaft stellt man sich dabei nicht selten Mitarbeitende im Produktionsbereich vor, auf die sich auch die gängige Literatur vielfach beschränkt. Doch tatsächlich ist die Tätigkeitsform im Hinblick auf Anspruchsniveau, Einsatzort und Arbeitsgestaltung äußerst heterogen. Der Anteil der Deskless Workforce an der Erwerbsbevölkerung lässt sich nicht eindeutig bestimmen, da sie als spezifische Gruppe in Statistiken nicht erfasst ist. Studien sprechen von 70 bis 80 Prozent der weltweit Beschäftigten, die „deskless“ tätig sind (Emergence 2020; Beauchene et al. 2022).

Begrifflich finden sich Überschneidungen zu Beschäftigungskonzepten wie „Blue Collar“ oder „Dirty Work“, also Tätigkeiten auf geringem oder mittlerem Qualifikationsniveau in Produktion, Reinigung oder Entsorgung. Deskless Work geht jedoch weit darüber hinaus: So arbeiten auch Betreuungskräfte, medizinisches Fachpersonal, Polizei, Feuerwehr sowie Beschäftigte in Vertrieb oder Gastronomie überwiegend

ohne festen Schreibtisch. Hier zeigen sich wiederum Schnittmengen zum Konzept der Interaktionsarbeit, bei dem der direkte Kontakt mit Menschen im Vordergrund steht (BAuA 2021). Es besteht jedoch ebenfalls keine Deckungsgleichheit, da hierzu auch Bürotätigkeiten etwa in Banken oder auf Ämtern zählen.

Weiterhin bestehen Parallelen zu systemrelevanten Berufen, zum Beispiel im Gesundheitswesen oder Einzelhandel. Englischsprachige Quellen verwenden zudem häufig den Begriff „Frontline Worker“. Auch Unterscheidungen zwischen Arbeitenden und Angestellten beziehungsweise Gehalts- und Lohnempfangenden oder direkten und indirekten Mitarbeitenden weisen Ähnlichkeiten auf. Generell ist festzuhalten, dass die genannten Begrifflichkeiten vielfach nicht überschneidungsfrei sind beziehungsweise zur Vereinfachung nicht selten ein Begriff für per definitionem unterschiedliche Gruppen genutzt wird.

Charakteristische Merkmale von Deskless Workern

Viele Deskless Worker fühlen sich im Unternehmen weniger gesehen, wertgeschätzt und eingebunden als Beschäftigte mit Büroarbeitsplatz, was Arbeitszufriedenheit, Bindung und Wechselbereitschaft beeinflusst und damit ökonomische Nachteile wie steigende Fehlzeiten, eine höhere Fluktuation oder eine geringere Produktivität mit sich bringen kann (u.a. BCG 2024; Zander 2025; INFORM 2024). So finden sich denn auch unter „Engpassberufen“, in denen akuter Arbeitskräftemangel herrscht, überwiegend solche, die als „deskless“ zu kategorisieren sind, etwa im

Handwerk oder in den Bereichen Soziales, Gesundheit und Pflege (Bundesagentur für Arbeit 2024; KOFA 2026). Verschärft wird die Situation durch die Demografie, die Akademisierung und die abnehmende Attraktivität körperlich belastender oder schlecht planbarer Tätigkeiten (u.a. Brenke 2022; KOFA 2025; Statistisches Bundesamt 2023).

In der Praxis sind Deskless Worker häufig digital schlecht angebunden. Fehlende eigene Endgeräte, papierbasierte Prozesse, veraltete Technik, komplizierte Log-ins und nicht kompatible Systeme erschweren den Zugang zu Informationen und fördern den Eindruck, mit mehr Hürden konfrontiert zu sein als Büroarbeitende (u.a. Ullrich et al. 2024; Skedulo 2022; Beulke 2025). Vom wachsenden Einsatz von KI erwarten einige Deskless Worker Entlastung und Effizienzgewinne, andere befürchten Kontroll-, Identitäts- oder Arbeitsplatzverlust (u.a. Quinyx 2024; Axonify 2023; Edelman 2026). Weitere Merkmale von Deskless Work sind brüchige Kommunikationsstrukturen, unzureichendes Feedback und wenig Kontakt zu Führungskräften. Dadurch entstehen Unsicherheit, Erschöpfung, Intransparenz oder das Gefühl einer „Zweiklassengesellschaft“ (u.a. Ensmann / Wald 2025; Mayer-Ahuja / Nachtwei 2021; Rump et al. 2025a).

Nicht zuletzt ist Deskless Work häufig mit starren Arbeitszeiten, körperlicher Belastung und hohem Koordinationsdruck verbunden. Geringe Erholungszeiten und ein starkes Verantwortungsgefühl führen nicht selten dazu, dass persönliche Grenzen überschritten werden und es zu Stress, gesundheitlichen Belastungen und Burn-out-Gefährdung kommt. Die Beschäftigten erwarten mehr

Viele Deskless Worker wünschen sich Entwicklungsperspektiven, um ihren „Wert“ am Arbeitsmarkt zu erhöhen. Schichtarbeit, wechselnde Einsatzorte und fehlende digitale Zugänge erschweren jedoch sowohl Präsenztrainings als auch Online-Learning.

Work-Life-Balance, Flexibilität und Mitbestimmung. Mit der Ausweitung mobiler Arbeit verstärkte sich zudem das Ungerechtigkeitsempfinden vieler Präsenzbeschäftigter, die Homeoffice per se mit mehr Freiheit und weniger Stress verbinden (u.a. Quinyx 2023; Skedulo 2022; BITKOM 2022).

Darüber hinaus streben viele Deskless Worker nach Entwicklungsperspektiven, um ihren „Wert“ im Unternehmen und am Arbeitsmarkt zu erhöhen, stoßen jedoch in der Praxis vielfach auf kaum geeignete Angebote. Schichtarbeit, wechselnde Einsatzorte und fehlende digitale Zugänge erschweren sowohl Präsenztrainings als auch Online-Learning. Zudem bleiben die heterogenen Lernbedarfe der Beschäftigten teils unberücksichtigt, was Motivation und Lernbereitschaft senkt. Deskless Worker wünschen sich vor allem transparente Kommunikation, Beteiligung, empathische Führung, Zugang zu relevanten Informationen sowie mehr Partizipation, Selbstwirksamkeit und Handlungsspielräume (u.a. Axonify 2023; Wald 2025; Ofstad et al. 2025).

Was an der Basis zu tun ist

Wie kann es gelingen, die Arbeitsbedingungen und die wahrgenommene Wertschätzung zu verbessern und so die Arbeitgeberattraktivität zu steigern und ökonomische Nachteile zu reduzieren? Aufgrund der bereits angesprochenen Heterogenität der Deskless Worker liegt es auf der Hand, dass es unterschiedliche Herangehensweisen beispielsweise für Ärztinnen und Ärzte im Vergleich zu Pflegehilfskräften oder für Bauingenieure im Vergleich zu Bauhelferinnen und -helfern geben muss.

Basisarbeit und Deskless Work

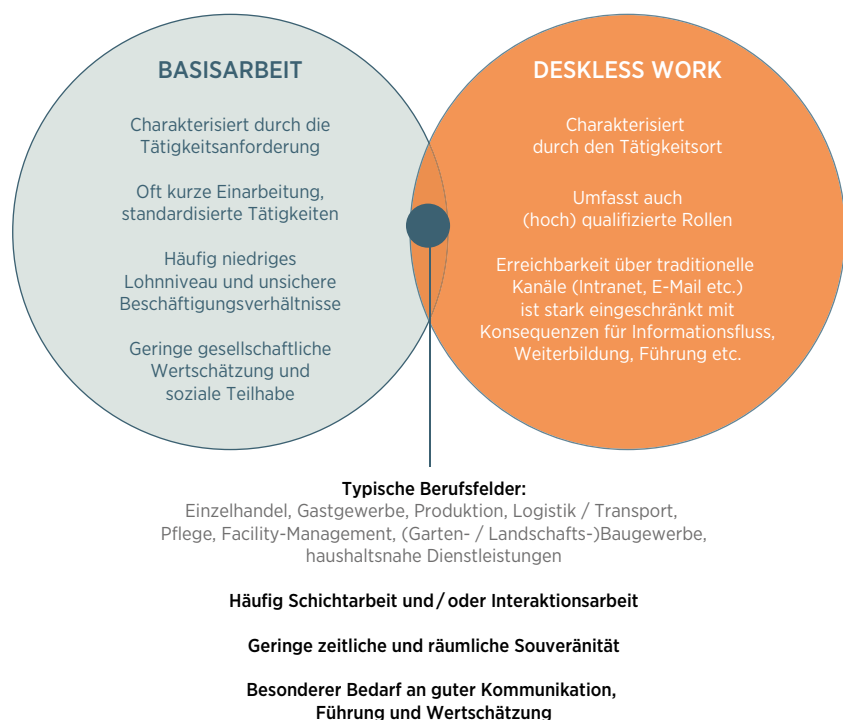


Abb. | Quelle: eigene Darstellung

Somit erscheint eine Pauschalierung nicht zielführend, und es gilt vielmehr, fokussiert auf eine bestimmte Gruppe konkrete und praxisnahe Überlegungen anzustellen. Dies soll im Folgenden getan werden. Dabei beziehen sich die angeführten Handlungsansätze nicht auf höher qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die in Unternehmen vielfach stark präsent und auch in der einschlägigen Literatur häufiger zu finden sind, sondern vielmehr auf die Menschen, die ohne Büro „an der Basis“ arbeiten. Diese Teilgruppe der „Basisarbeitenden“ übernimmt Tätigkeiten ohne erforderliche formale Qualifikation, häufig einfach und repetitiv. Sie sind in beson-

derem Maße von mangelnder Wertschätzung und Sichtbarkeit betroffen, die über den betrieblichen Kontext hinaus bis auf die gesellschaftliche Ebene reicht (Rump et al. 2025a). Wenngleich vereinzelt Basisarbeit an festen Büroarbeitsplätzen stattfindet, ist davon auszugehen, dass der Großteil „deskless“ erfolgt und erhebliche Schnittmengen zur Gruppe der Deskless Worker bestehen (Abb.).

Technik zielgruppenspezifisch einsetzen

Für Menschen, die Basisarbeit ausüben und häufig auf negative Lernerfahrungen und

Eine „Mobile-First-Strategie“ mit schnellen Geräten sowie verständliche Oberflächen helfen, Technik nicht als zusätzliche Bürde, sondern als Entlastung zu erleben. Das steigert gleichermaßen die Arbeitszufriedenheit und die Effizienz.

Partizipative Schicht- beziehungsweise Dienstplangestaltung signalisiert Vertrauen und Wertschätzung, fördert Eigenverantwortung und Teamzusammenhalt. Außerdem werden die Führungskräfte entlastet.

brüchige Bildungsverläufe zurückblicken, sind einfache, mobile und einheitliche digitale Anwendungen sinnvoll, möglichst nach einer sorgfältigen Prozessanalyse und mit wenigen, gut aufeinander abgestimmten Tools. Zudem sollten Beschäftigte frühzeitig in Auswahl und Entwicklung digitaler Hilfsmittel, Apps und Plattformen einbezogen werden. Dadurch erhöhen sich die empfundene Kontrolle über die Entwicklungen, die Akzeptanz der neuen Technologie und die Identifikation; auch Wechselabsichten lassen sich so verringern (u.a. Wang et al. 2025; Axonify 2023; Castadena et al. 2025).

Eine „Mobile-First-Strategie“ mit schnellen, modernen und effizienten mobilen Geräten anstelle „abgespeckter“ Desktop-Versionen, niedrige Zugangshürden – wie QR-Logins oder PINs – sowie verständliche Oberflächen helfen, Technik nicht als zusätzliche Bürde, sondern als Entlastung zu erleben und sowohl Zufriedenheit als auch Effizienz zu steigern. Flankierend ist eine niedrighschwellige Unterstützung sinnvoll, etwa durch Patenprogramme, kurze Leitfäden oder Erklärvideos (u.a. Rump et al. 2025b; Beulke 2025).

Assistenzsysteme können die Voraussetzungen dafür schaffen, dass auch gering qualifizierte Menschen höherwertige Aufgaben übernehmen können. Dabei sollten stets unterschiedliche Bildungsvoraussetzungen, Erfahrungen, Sprachkenntnisse und so weiter, aber auch die Arbeitsrealität berücksichtigt werden. Wenn beispielsweise ein „schwarzes Brett“ als zentraler Anlaufpunkt für Deskless Worker schon etabliert ist, sollte dies nicht zugunsten einer Mitarbeitenden-Plattform oder -App aufgegeben werden. Nicht zuletzt gilt es, die Einführung

technologischer Lösungen als Veränderungsprozess zu begreifen und zu begleiten, um Ängste zu nehmen, Vorbehalte abzubauen und Sicherheit im Umgang mit neuen Anwendungen und Geräten zu vermitteln (u.a. Brownridge / Gray 2023; Skedulo 2022; Quinyx 2024).

Konkret lässt sich dies an Beispielen für Berufsfelder zeigen, in denen Basisarbeit „deskless“ stattfindet (Rump et al. 2025a):

- ✧ **Produzierendes Gewerbe:** Digitale Werkerassistenz, Pick-by-Light-Systeme, Smart Glasses und QR-Codes können Arbeitsschritte erklären, Fehler reduzieren und ergonomischere Arbeitsbedingungen schaffen.
- ✧ **Gebäudereinigung:** Automatische Dosiersysteme und selektiv eingesetzte Reinigungsroboter erleichtern den Einstieg und entlasten körperlich.
- ✧ **KEP-Branche (Kurier-, Express- und Paketdienste):** Automatisierte Routenoptimierung, Scannertechnik, mobile Endgeräte und Assistenzsysteme in Depots können Prozesse verbessern.
- ✧ **Garten- und Landschaftsbau:** Digitale Unterstützung ist etwa bei Vermessung, Sensorik, Düngergabe oder Tourenplanung möglich.
- ✧ **Gesundheitswesen:** Digitale Dokumentationen und durch Tablets gestützte Informationen können Basisarbeitende besser einbinden und Pflegefachkräfte entlasten.

Arbeitsorganisation bedarfsgerecht gestalten

Entscheidend ist es, auf organisatorischer Ebene Verlässlichkeit und Konsistenz in

Bezug auf die Arbeitszeit- und Schichtplangestaltung zu gewähren sowie individuelle Bedürfnisse über alle Gruppen von Mitarbeitenden hinweg bestmöglich zu berücksichtigen. Dies dient nicht zuletzt auch dazu, in einem Bereich, in dem sich traditionell die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Privatleben herausfordernder darstellt als bei Bürojobs, eine Verbesserung herbeizuführen (u.a. Axonify 2023; Kreisköther / Pilster 2025; INFORM 2024).

Eine partizipative Schicht- beziehungsweise Dienstplangestaltung, die den Teams die Planung innerhalb gewisser Leitplanken überträgt, signalisiert Vertrauen und Wertschätzung, fördert Eigenverantwortung und Teamzusammenhalt und trägt zur Demokratisierung im Arbeitsprozess und zur Entlastung der Führungskräfte bei. Dabei kann eine Digitalisierung der Einsatzplanung über Apps beziehungsweise Plattformen bei einem selbstgesteuerten Ausfallmanagement helfen; unter anderem durch KI-basierte „Decision Intelligence“, um bedarfsorientierte Schichtpläne vorzuschlagen und kurzfristige Veränderungen besser bewältigbar zu machen. So können sich die „Springer-Gerechtigkeit“ erhöhen, Teilzeitschichten besser realisiert und der Aufwand für die Einsatzplanung gesenkt werden. Das System berücksichtigt automatisch gesetzliche beziehungsweise tarifvertragliche Regelungen und persönliche Voraussetzungen (u.a. Beulke 2025; Kreisköther / Pilster 2025; Gerlach / Hämmerle 2024).

Darüber hinaus können Schulungen die Einsatzfähigkeit an unterschiedlichen Arbeitsplätzen und damit auch die Flexibilität der Schichtplan- und Vertretungsgestaltung

Es gilt, die Einsicht in die Notwendigkeit des Lernens zu fördern und gleichzeitig einen barrierearmen Zugang zu schaffen. Gamification kann hier ein gutes Mittel sein.

sowie Belastungsverteilung optimieren und gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit fördern. Auch wenn mobiles Arbeiten bei ihnen vielfach nicht möglich ist, gilt es, bei den Präsenzbeschäftigten ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass alle Arbeitsmodelle mit bestimmten Anforderungen und Belastungen einhergehen und nicht bestimmte per se „besser“ oder „schlechter“ sind. Hilfreich kann es hierbei sein, alternative Zugeständnisse zu machen, um die Situation vor Ort zu verbessern, etwa durch eine bedarfsgerechte Gestaltung von Gemeinschaftsräumen (BITKOM 2022; Rump et al. 2025a; Zander 2025).

Wiederum lassen sich diese Empfehlungen an Beispielen konkretisieren (Rump et al. 2025a):

- \\ **Gesundheitswesen:** Ruhebereiche, klare Aufgabenverteilung zwischen Fachkräften und Basisarbeitenden, weniger Unterbrechungen und geregeltes Ausfallmanagement verbessern die Organisation.
- \\ **Produzierendes Gewerbe:** Jobrotation, Job Enlargement und Job Enrichment können helfen, Beschäftigte breiter einzusetzen, und werten Arbeitsplätze auf.
- \\ **KEP-Branche:** Personal-Mix aus Stamm- und Aushilfskräften, digitale Tourenplanung und klare Leistungsgrenzen machen Abläufe flexibler.
- \\ **Gebäudereinigung:** Tagesreinigung, teamautonome Dienstpläne und Berücksichtigung von Anfahrtswegen verbessern die Vereinbarkeit spürbar.
- \\ **Hotel- und Gaststättengewerbe:** Angepasste Öffnungszeiten, Springerdienste und teamorientierte Dienstplanung helfen bei hoher Auslastung, Betreuungsengpässen und Personalmangel.

Entwicklung und Lernen ermöglichen

Die Weiterentwicklung von Basisarbeitenden, die „deskless“ tätig sind, kann nicht mit einer „One-fits-all-Lösung“ umgesetzt werden, sondern ist an deren realen Arbeitsbedingungen auszurichten. Hilfreich sind flexible Formate, kurze Lerneinheiten, unterschiedliche Medien für denselben Inhalt und Angebote, die auf Vorwissen und Lernvoraussetzungen Rücksicht nehmen. Sinnvoll können Teilqualifikationen, berufsbegleitende Angebote in Teilzeit, Externenprüfungen, Umschulungen oder Anpassungsqualifizierungen sein, um zeitliche, räumliche und mentale Hürden abzubauen. Zudem sollten informell erworbene Kompetenzen, Berufserfahrung und vorhandene Stärken wertgeschätzt, systematisch erfasst und bei Entwicklungspfaden berücksichtigt werden. Auch der Zugang zu Lernbegleitung und -unterstützung ist entscheidend, ebenso wie eine ungestörte und bedarfsgerechte Lernumgebung (u.a. Rump et al. 2025a).

Bei vielen Basisarbeitenden gilt es, die Einsicht in die Notwendigkeit des Lernens zu fördern und gleichzeitig einen möglichst barrierearmen Zugang zu schaffen. Gamification kann hier ein gutes Mittel sein, verbunden mit der Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablets, die aus dem privaten Alltag vertraut sind. Neben technologischen Lösungen sollten jedoch auch zwischenmenschliche Lernbeziehungen Anwendung finden, beispielsweise über Paten- oder Mentoring-Programme (u.a. Axonify 2023; Thoms 2025; Ofstad et al. 2025).

Nicht zuletzt gilt: Wird Menschen suggeriert, sie müssten aus ihrem aktuellen Tätigkeitsfeld „herausqualifiziert“ werden, kann dies eine Minderwertigkeit der Arbeitsplätze und -aufgaben und ihrer Stelleninhabenden implizieren und bereits bestehende Personalengpässe durch dadurch ausgelöste Fluktuationen weiter verschärfen. Vielmehr geht es um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen sowie die Befähigung zur Bewältigung der Aufgaben und von Selbstwirksamkeit (Rump et al. 2025a).

Berufsfeldspezifisch lassen sich folgende Maßnahmen empfehlen (Rump et al. 2025a):

- \\ **Hotel- und Gaststättengewerbe:** Externenprüfungen und begleitete Qualifizierungen sind besonders für Menschen mit geringen Sprachkenntnissen geeignet.
- \\ **KEP-Branche:** Zusatzqualifikationen, etwa für bestimmte Maschinen oder den Erwerb eines erweiterten Führerscheins, erhöhen Entwicklungschancen und Entgeltperspektiven.
- \\ **Haushaltsnahe Dienstleistungen:** Teilqualifikationen und modulare Weiterbildung können helfen, trotz niedriger formaler Einstiegsqualifikation berufliche Perspektiven aufzubauen.
- \\ **Gesundheitswesen:** Unterstützung bei Nachqualifizierung und Ausbildung kann helfen, Basisarbeitende in Pflege- oder Assistenzrollen langfristig zu binden.

Wertschätzung plus Kommunikation

Um Basisarbeitende angemessen zu erreichen, braucht es eine Kommunikationskultur, die mehrere Kanäle sinnvoll kombiniert, den Austausch zwischen unter-

Wo schnelle Entscheidungen vonnöten sind und Mitarbeitende alleine arbeiten, etwa in haushaltsnahen Dienstleistungen, müssen sie sich auf ihre Führungskräfte verlassen können, damit Verantwortung nicht auf einzelne Beschäftigte abgewälzt wird.

schiedlichen Unternehmensbereichen aktiv fördert und alle Mitarbeitenden über Ziele, Beteiligungsmöglichkeiten sowie vorhandene Unterstützungsangebote informiert. Zu einer wertschätzenden Kultur gehört überdies, regelmäßig Zeit zu investieren, um die Perspektiven und Bedürfnisse auch der weniger „sichtbaren“ Mitarbeitendengruppen aufzunehmen und zeitnah darauf zu reagieren (u.a. Axonify 2023; Castaneda et al. 2025).

Eine Einbindung von Basisarbeitenden in mitarbeitergetriebene Innovationsprogramme und Projekte kann diesen das Gefühl vermitteln, nicht ausschließlich als ausführende Kräfte betrachtet zu werden, sondern als Wissenstragende mit hoher Praxis- und Prozesskompetenz, deren Beiträge relevant für den Unternehmenserfolg sind. Führungskräfte sollten Präsenz zeigen, transparent und wertschätzend kommunizieren, regelmäßig Feedback einholen und echtes Interesse an ihren (Basis-)Mitarbeitenden signalisieren (u.a. Rump et al. 2025).

Gerade in Bereichen, in denen schnelle Entscheidungen vonnöten sind und Mitarbeitende alleine arbeiten, etwa in haushaltsnahen Dienstleistungen, sollte ihnen das Gefühl vermittelt werden, sich auf ihre Führungskräfte verlassen zu können, sodass Verantwortung und Entscheidungsdruck nicht auf einzelne Beschäftigte abgewälzt werden. Gleichzeitig zeigen Befragungen, dass auch Führungskräfte sich angesichts der Vielzahl der an sie gestellten Anforderungen in hohem Maße überlastet und ausgebrannt fühlen. Es ist daher essenziell, diese entsprechend zu schulen und zu unterstützen. Neben technischen Tools

zur Entlastung von administrativen Tätigkeiten gehört hierzu auch eine Neubewertung bestehender Prozesse und Strukturen sowie das Einräumen von Zeit für Führungsaufgaben (Oakes / McDermott 2023; Beauchene et al. 2022; BCG 2022).

Beispielhaft lassen sich folgende Ansätze aufführen (Rump et al. 2025a):

- ✧ **Einzelhandel:** Teamgedanken, Rollentausch, transparente Kommunikation und Respektkampagnen helfen gegen Entwertung und Unsichtbarkeit von Basisarbeit.
- ✧ **Gebäudereinigung:** Sichtbarmachung der Reinigungskräfte, öffentliche Kampagnen und Anerkennung ihres Beitrags verbessern das Berufsbild.
- ✧ **Garten- und Landschaftsbau:** Kundenähe auch für Basisarbeitende, sichtbare Arbeitsergebnisse und bewusstes Würdigen von Projekterfolgen stärken Identifikation und Wertschätzung.
- ✧ **Hotel- und Gaststättengewerbe:** Eine Unternehmens- und Führungskultur, die sich klar hinter alle Mitarbeitenden stellt, ist besonders wichtig, weil dort Interaktionsarbeit und Statusunterschiede stark ausgeprägt sind.

Fazit

Deskless Work umfasst eine heterogene Gruppe von Personen und geht weit über klassische gewerbliche Tätigkeiten hinaus. Trotz hoher Beschäftigtenzahlen und ihrer zentralen, häufig systemrelevanten Bedeutung fühlen sich viele Deskless Worker hinsichtlich Digitalisierung, Entwicklungsmöglichkeiten, Kommunikation und Wertschätzung benachteiligt und hegen Wech-

selabsichten. Für die Teilgruppe der Basisarbeitenden gilt dies in besonderem Maße. In diesem Kontext ist auch eine politische Dimension von Personalarbeit nicht von der Hand zu weisen. Wenn sich Menschen gerade auf niedrigen Hierarchie- und Einkommensstufen „abgehängt“ und nicht angemessen gehört fühlen, birgt dies die Gefahr, dass sie das Vertrauen in Politik, Medien und Wirtschaft verlieren und sich politisch instrumentalisieren lassen (Wiese 2021; Rump et al. 2025a; Edelman 2026).

Vor diesem Hintergrund, aber auch angesichts zunehmender Arbeitskräfteengpässe, wird die attraktive Gestaltung dieser Arbeitsform somit zu einem strategischen Faktor. Entscheidend ist es, Basisarbeitende im Bereich der Deskless Work aus der „Unsichtbarkeit“ zu holen, für bedarfsgerechte digitale Lösungen und eine partizipative Arbeitsorganisation zu sorgen, ihnen flexible und niedrigschwellige Lernangebote zu machen sowie eine wertschätzende und transparente Unternehmens- und Führungskultur zu fördern.

Literatur

