

# Aufgeschlossene Beschäftigte

Bei der Transformation der Wirtschaft hakt es an vielen Stellen. Das liegt oft an bürokratischen Hindernissen in Unternehmen und widersprüchlichen Vorgaben des Managements.

Wer sich nicht anpasst, sieht alt aus: Dekarbonisierung, Digitalisierung und künstliche Intelligenz setzen Unternehmen unter massiven Veränderungsdruck. Wie stark dieser Druck ausfällt und wie der Umbau der Wirtschaft in der Praxis funktioniert, haben Andreas Boes von der TU Darmstadt und dem Münchner Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), ISF-Wissenschaftler Thomas Lühr und Tobias Kämpf von der University of Labour in Frankfurt untersucht – und zwar aus Sicht der Beschäftigten. Ihrer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie zufolge ist gut die Hälfte aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von einer starken Veränderungsdynamik betroffen. Die Entwicklung auf betrieblicher Ebene wird oft als holprig wahrgenommen – geprägt durch „Ungleichzeitigkeiten, Inkonsistenzen und Widersprüche“, für die vor allem das Management verantwortlich ist. Dabei sieht fast ein Viertel der Betroffenen bei Veränderungen der Arbeit grundsätzlich eher Chancen als Risiken, weitere gut 60 Prozent äußern sich neutral. Das Fazit der Forscher: „Das Problem ist nicht die ‚Mentalität‘ der Beschäftigten, sondern die Inkonsistenz bei der Umsetzung des Paradigmenwechsels in den Unternehmen.“

Boes, Lühr und Kämpf haben für ihre Analyse Angaben von über 4000 Beschäftigten ausgewertet, die zwischen Dezember 2022 und April 2023 für den DGB-Index „Gute Arbeit“ befragt worden waren. Zusätzlich haben sie im Rahmen von Fallstudien ausführliche Interviews mit 72 Beschäftigten und 30 Führungskräften von fünf Unternehmen in der Automobilindustrie, der Informations- und Kommunikationsbranche sowie dem Bankgewerbe geführt.

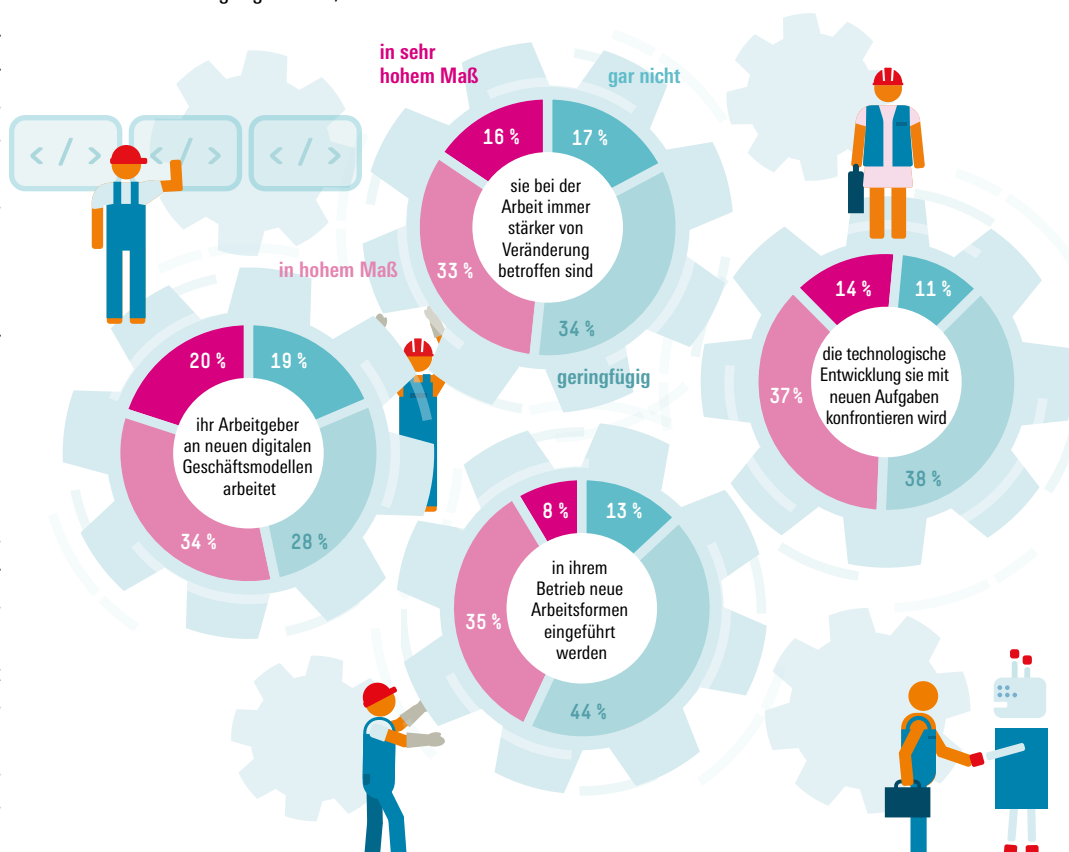
Laut der Auswertung sind 48 Prozent der Beschäftigten in hohem oder sehr hohem Maß von einer starken Veränderungsdynamik bei der Arbeit betroffen – ein „überraschend“ großer Anteil, so die Forscher. Konkrete Erfahrungen mit neuen Geschäftsmodellen für die Informationsökonomie ha-

ben 53 Prozent gemacht, 51 Prozent erwarten einen grundlegenden Wandel ihrer Tätigkeit. 43 Prozent geben an, dass in ihren Betrieben in hohem oder sehr hohem Maß alte Strukturen aufgebrochen und neue Arbeitsformen eingeführt werden. Die Betroffenheit nimmt mit dem Anforderungsniveau und der Betriebsgröße zu: 27 Prozent der Beschäftigten mit Helfer- und Anlernertätigkeiten nehmen die Veränderungsdynamik als hoch oder sehr hoch wahr, bei denjenigen mit hochkomplexen Aufgaben sind es 61 Prozent. In Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten beträgt der Anteil 43 Prozent, in Großbetrieben mit mindestens 2000 Beschäftigten 63 Prozent. Bei den Branchen liegen die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit 79 Prozent, die Herstellung von Kraftwagen und Fahrzeugteilen mit 74 Prozent, die Energieversorgung mit 64 Prozent sowie Information und Kommunikation mit 60 Prozent vorn. Am geringsten ist der Anteil noch im Einzelhandel mit 38 Prozent.

Bei genauerer Betrachtung der Befragungsdaten falle auf, dass sich in Sachen Kulturwandel weniger tut als auf den anderen Ebenen, schreiben die Wissenschaftler. Dass sich

## Dynamische Arbeitswelt

So viele Beschäftigte geben an, dass ...

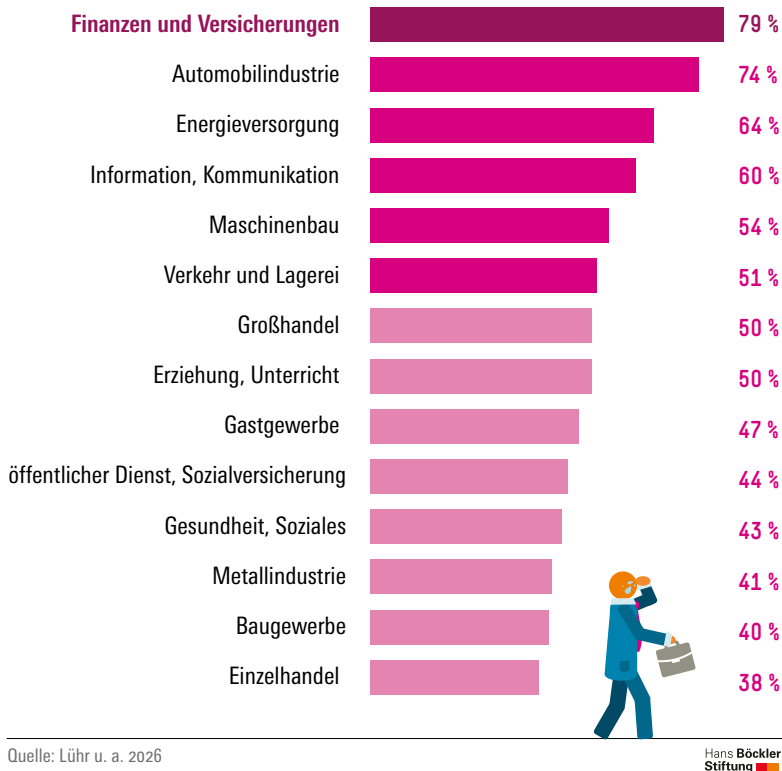


Quelle: Lühr u. a. 2026

Hans Böckler  
Stiftung

## Banken und Autoindustrie im Wandel

In hohem oder sehr hohem Maß von Veränderungen betroffen sind von den Beschäftigten im Bereich ...



Qualifizierung und einer klaren Strategie. Davon seien viele Beschäftigte überfordert – was dann wiederum vom Management als „Akzeptanzproblem“ verklärt werde, so die Forscher.

Dass es zu kurz greift, fehlende Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten für die Probleme der Transformation verantwortlich zu machen, geht auch aus den Befragungsdaten hervor. Von denjenigen, die zumindest eine geringe Veränderungsdynamik erleben, verbinden nur 15 Prozent in erster Linie Risiken mit dieser Entwicklung. Fast ein Viertel rechnet sich persönlich eher Chancen aus, 61 Prozent sehen gleichermaßen Chancen und Risiken.

„Eine solide Mehrheit der Befragten begegnet der Transformation nicht etwa mit einer negativen, sondern mit einer ambivalenten Haltung. Unsere qualitative Analyse offenbart, dass widersprüchliche Erfahrungen mit der Praxis der Transformation in den Unternehmen dafür den Hintergrund bilden“, urteilen die Wissenschaftler. Der Wandel drohe zu scheitern, wenn es nicht gelingt, diese Widersprüche in den Griff zu bekommen. Nötig sei ein Strategiewechsel: „Es gilt, die Potenziale der neuen Produktionsweise zu verknüpfen mit den Zielen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.“ Dafür bedürfe es unter anderem einer Qualifizierungsoffensive.

Strukturen und Arbeitsformen in sehr hohem Maß wandeln, geben nur 8 Prozent zu Protokoll, von den Geschäftsmodellen sagen das 20 Prozent, von den Tätigkeiten immerhin 14 Prozent. „In der Wahrnehmung der Beschäftigten hinken die Anpassung der Unternehmensstrukturen und die Erneuerung der Arbeitsprozesse also den anderen Dimensionen des Paradigmenwechsels deutlich hinterher.“

Diese Wahrnehmung deckt sich mit den Befunden der Fallstudien, für die die Autoren überwiegend Hochqualifizierte in Großbetrieben besonders stark betroffener Branchen interviewt haben. Die Einführung agiler Arbeitsformen etwa komme oft nur sehr langsam voran oder werde nicht konsequent umgesetzt, heißt es in der Analyse.

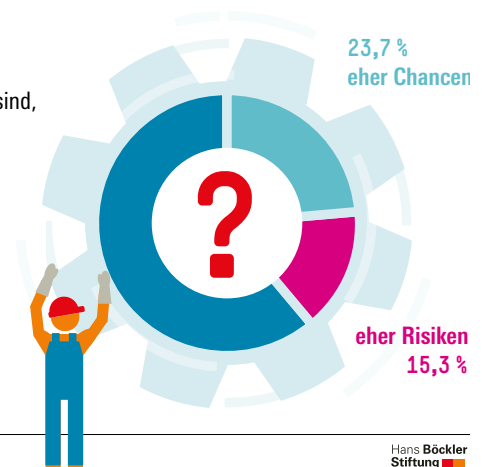
Teams, die versuchen, agil zu arbeiten, gerieten regelmäßig in Konflikt mit bürokratischen Firmenkulturen. Viele Befragte hätten das Gefühl, „dass sich an ihrer Arbeit, abgesehen von ein paar Veränderungen im Organigramm, nichts verändert hat“.

Die Einführung neuer Geschäftsmodelle werde immer wieder durch politische Abhängigkeiten, fehlende Spielräume und unzureichende Ressourcen behindert. Verbreitet seien zum Beispiel Machtkämpfe zwischen neuen, innovativen Abteilungen und etablierten Bereichen. Und während neue Beschäftigungsfelder wie Data Science entstehen und die Anforderungen an die Beschäftigten zunehmen, hape es selbst in Vorreiterunternehmen oft an angemessener

## Die Mehrheit ist offen

Beschäftigte, die von zunehmenden Veränderungen bei der Arbeit betroffen sind, verbinden damit ...

beides gleichermaßen 61 %



„Die Studie zeigt deutlich, dass die meisten Beschäftigten offen für Modernisierungen am Arbeitsplatz sind und einen realistischen Blick auf Veränderungsbedarfe haben. Sie verknüpfen das allerdings mit dem nachvollziehbaren Anspruch, dass betriebliche Transformationen auch gut gemanagt werden“, sagt Christina Schildmann, die Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. „Mitbestimmung der Beschäftigten ist daher eine ganz wichtige Ressource für eine gute Umsetzung und Akzeptanz betrieblicher Transformation.“ <

Quelle: Thomas Lühr, Andreas Boes, Tobias Kämpf: Widersprüche der Transformation aus der Perspektive der Beschäftigten, Working Paper der HBS-Forschungsförderung Nr. 397, Januar 2026 [Link zur Studie](#)