

Angestellte und Mitbestimmung in der digitalen Transformation

Zum Wandel der Arbeitsbeziehungen im Büro

Mit der digitalen Transformation verbindet sich ein grundlegender Umbruch im Büro. Künstliche Intelligenz, agile Arbeitsformen und nicht zuletzt der Digitalisierungsschub der Corona-Pandemie ordnen die alltägliche Arbeitspraxis der Angestellten neu. Offen ist, wie sich in der Folge die Arbeitsbeziehungen verändern und wie betriebliche Interessenvertretungen auf diese neuen Herausforderungen reagieren. Der Beitrag befasst sich empirisch damit, wie Betriebsräte den Veränderungen im Büro begegnen. Wie gehen sie mit der veränderten Handlungskonstellation um und welche Implikationen für den Wandel der Arbeitsbeziehungen lassen sich erkennen? Die Ergebnisse sind relevant für Angestelltenforschung und -politik in der digitalen Transformation.

TOBIAS KÄMPF, THOMAS LÜHR

1 Einleitung

Die digitale Transformation verändert die Arbeitswelt tiefgreifend. Im Zentrum dieser Veränderung stehen die Angestellten. Sie sind gleichermaßen Betroffene der Digitalisierung und diejenigen, die die Transformation maßgeblich gestalten. Mit großer Geschwindigkeit ordnet sich ihre alltägliche Arbeitspraxis derzeit neu (vgl. Rossmann/Schmidt 2021). Die Beispiele reichen von der flächendeckenden Ausbreitung agiler Arbeitsformen über die Durchsetzung des sogenannten Homeoffice im Zuge der Corona-Pandemie bis hin zu neuen Möglichkeiten des Einsatzes Künstlicher Intelligenz, z.B. für Umgestaltung der Büroarbeit. In Hinsicht darauf, was diese Neuordnung für die Arbeitsbeziehungen im Büro bedeutet, besteht ein erheblicher Forschungsbedarf.

In der Arbeitsforschung gelten Angestellte als eine besondere Beschäftigengruppe (Schmidt 2016). Ihre Arbeitsbeziehungen haben einen speziellen Charakter, da sie ein starkes Bedürfnis haben, ihre Arbeitsbedingungen selbstständig auf der Grundlage individuellen Interessenhandelns zu regulieren. Dies stellt bis heute eine Herausforderung für die Akteure und Institutionen der kollektiven Mitbestimmung dar. Die Brisanz dieser Herausforderung hat zugenommen, da Angestellte mittlerweile selbst in der Industrie eine zahlenmäßig dominierende Beschäftigengruppe darstellen (Haipeter/Slomka 2016). Dies ist

auf die fortschreitende Informatisierung der Gesellschaft und die wachsende Bedeutung von Informations- und Wissensarbeit¹ im Arbeitsprozess zurückzuführen (Boes et al. 2016, S.133ff.). Komplementär zum Wachstum dieser Bereiche hat sich auch die Arbeit der Angestellten fortlaufend verändert. Die dabei auftretenden Widersprüche – durch steigenden Kostendruck und marktorientierte Steuerungsformen, die Rationalisierung und Industrialisierung geistiger Tätigkeiten oder die Globalisierung und Verlagerung von Kopfarbeit – haben bereits in der Vergangenheit immer wieder Ansatzpunkte für angestelltenpolitische Initiativen der Mitbestimmung geboten und die Arbeitsbeziehungen in diesem Feld in Bewegung gebracht (Haipeter et al. 2017).

Mit der digitalen Transformation gewinnt der Wandel in der Angestelltenarbeit eine neue Dynamik. Im Folgenden wollen wir deshalb untersuchen, wie sich mit diesem Umbruch die Arbeitsbeziehungen verändern. Unser

¹ Damit sind hier Tätigkeiten und Tätigkeitsfelder der Angestelltenarbeit gemeint, „die überwiegend die Generierung von Wissen sowie die Erzeugung, Bearbeitung und Weitergabe von Informationen zum Gegenstand haben“ (Boes/Kämpf 2023a, S.223). Der Begriff der Informations- und Wissensarbeit trägt der „Ausweitung und Separierung geistiger Tätigkeiten im modernen Arbeitsprozess“ sowie der quantitativen und qualitativen Bedeutungszunahme entsprechender Unternehmensbereiche von der Verwaltung bis hin zu F&E Rechnung (ebd.).

Schwerpunkt liegt dabei auf den Bereichen der Informations- und Wissensarbeit und der Frage, was die Neuordnung von Arbeit für das Verhältnis der Angestellten zur Mitbestimmung bedeutet. Dazu fassen wir zunächst die reichhaltige arbeits- und industriesoziologische Diskussion zusammen, die Themen vom Angestelltenbewusstsein bis hin zu den Arbeitsbeziehungen in der *New Economy* behandelte (Abschnitt 2). Darauf aufbauend nehmen wir empirisch zentrale Veränderungstendenzen der Angestelltenarbeit in den Blick und analysieren ihre Implikationen für die betriebliche Mitbestimmung (3). Schließlich diskutieren wir die Ergebnisse hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Zukunft von Mitbestimmung und Angestelltenpolitik in der digitalen Transformation (4).

(Braun/Fuhrmann 1970) zugeschrieben, die sich stärker mit dem Unternehmen und den Unternehmensinteressen identifiziert. Herrmann Kotthoff (1997) beschreibt eine auf fachlich-professionellen Ansprüchen basierende „Beitragsorientierung“, die darauf aus ist, Leistungsverausgabung für das Unternehmen gegen Privilegien im Sinne einer Teilhabe am Unternehmenserfolg zu tauschen. Folgt man diesen Überlegungen, entwickeln Angestellte auf Basis ihrer privilegierten Lage und ihrer subjektiven Orientierungen idealtypisch ein individualisiertes Interessenhandeln. Es zielt auf Autonomie, Partizipation zur Erweiterung der Handlungsfähigkeit und darauf, die eigenen Arbeitsbedingungen selbstständig mit dem Vorgesetzten auszuhandeln, statt die Regulierung ihrer Interessen den Akteuren und Institutionen der kollektiven Mitbestimmung zu überlassen. Diese haben für sie eher den Charakter von Moderatoren und Mediatoren und werden von ihnen tendenziell selten als Schutzmacht und legitime Interessenvertreter angesehen (Haipeter et al. 2017, S. 51ff.).

Mit dem Aufstieg der *New Economy* Ende der 90er Jahre gewann die arbeitssoziologische Debatte über das Verhältnis der Angestellten zur Mitbestimmung eine neue Dynamik. Die IT-Industrie wurde als Leitindustrie für die Entwicklung der modernen Arbeitswelt angesehen, geprägt von projektbasiertem und netzwerkartigem Arbeiten, flachen Hierarchien, Selbstorganisation und marktorientierten Steuerungsformen (Boes/Baukowitz 2002; Mayer-Ahuja/Wolf 2004). Damit ging eine Entstandardisierung der Arbeitsbedingungen einher, bei der die Beschäftigten die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort – im Rahmen neuer Partizipationsformen wie Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen – individuell verhandelten. Die Arbeitsbeziehungen waren somit geprägt von individuellem Interessenhandeln und der Selbstbestimmung der Beschäftigten. Angesichts des Autonomievertragsneuer „Selbstvertretungsstrukturen“ (Heidenreich/Töpsch 1998, S. 36) schien das Ende der kollektiven Mitbestimmung nur eine Frage der Zeit zu sein.

Diese Annahme hatte schon damals eine nur sehr schmale empirische Grundlage – weil sie sich im Wesentlichen auf Befunde im kleinen Start-up-Segment der so genannten „Internetindustrie“ bzw. der „neuen Medien“ stützte (vgl. Töpsch et al. 2001; Abel et al. 2005; Ittermann 2009; dagegen zur Bedeutung der kollektiven Mitbestimmung in mittel- bis großbetrieblichen Strukturen der IT-Industrie: Boes/Baukowitz 2002). Empirische Studien zeigten jedoch nach der Krise der *New Economy* ein anderes Bild. Konstatiiert wurde vor allem eine „Zeitenwende“ in der IT-Industrie (Boes/Trinks 2006, S. 305ff.), im Zuge derer Widerspruchserfahrungen eine Annäherung der Beschäftigten an Betriebsräte und Gewerkschaften beförderten (vgl. Martens 2005; Kämpf 2008). Damit verlor das individuelle Interessenhandeln zwar nicht an Bedeutung, wohl aber ließen sich „neue Arbeitnehmerorientierungen“ bei den hochqualifizierten Angestellten erkennen.

2 Zum Stand der Forschung: Arbeitsbeziehungen im Büro

Arbeitsbeziehungen im Büro unterscheiden sich von denen in der Fabrik. Während in der Fabrik Formen kollektiven Interessenhandelns dominieren (vgl. Bosch et al. 1999), spielt bei Angestellten oft ihr individuelles Interessenhandeln eine größere Rolle. Dieses Verhältnis zur kollektiven Mitbestimmung hat in der Angestelltenforschung immer wieder zu Diskussionen geführt. Diese möchten wir nachvollziehen, bevor wir den Wandel der Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation betrachten.

2.1 Angestellte zwischen Selbst- und Mitbestimmung

Schon in den 1970er Jahren war sich die Arbeits- und Industriesoziologie einig: Selbst wenn Angestellte formal betrachtet in der Klassenstruktur zunächst keine grundsätzlich andere Position als Arbeiter einnehmen (Kadritzke 1975), unterscheidet sich ihre konkrete Klassenlage doch zumeist erheblich. Das hat – insbesondere im Segment der Informations- und Wissensarbeit – viel zu tun mit dem nicht-stofflichen Charakter ihrer Tätigkeiten und mit ihrer Qualifikation. Daraus resultieren häufig eine privilegierte Stellung in der betrieblichen Hierarchie sowie der Umstand, dass sie über „Ungewissheitszonen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 43) im Arbeitsprozess verfügen, die nicht vom Management kontrolliert werden können und daher zu besonderen „Primärmachtpotentialen“ (Jürgens 1984, S. 61) führen. In Gestalt der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman 1977) hat sich deshalb in diesen Bereichen jenseits des Taylorismus eine spezielle Form der Organisation und Kontrolle von Arbeit herausgebildet.

Die privilegierte Stellung der Angestellten im Betrieb (und auf dem Arbeitsmarkt) spiegelt sich nicht selten auch in besonderen Bewusstseinsformen wider. So wurde ihnen z.B. eine spezifische „Angestelltenmentalität“

nen. Zum Paradebeispiel für die Legitimitätsgewinne der Mitbestimmung wurde die erfolgreiche Gründung eines Betriebsrats beim Software-Unternehmen SAP, das zuvor lange als Inbegriff neuer Arbeitsbeziehungen jenseits der „alten“ Mitbestimmung gegolten hatte.

Viele Charakteristika der Arbeit in der IT-Industrie sind inzwischen in weite Bereiche der Angestelltenarbeit diffundiert (vgl. z.B. Kratzer/Nies 2009; Will-Zocholl 2011). Die Implikationen für die Mitbestimmung wurden weiter kontrovers diskutiert. Einige Studien stellten eine Ausbreitung neuer Arbeitnehmerorientierungen über die IT-Industrie hinaus fest und beobachteten eine Annäherung von hochqualifizierten Angestellten an die Mitbestimmung (Boes/Kämpf 2011; vgl. Vester et al. 2007). Andere konstatierten den Fortbestand der Beitragsorientierung und betonten, dass die Akzeptanz von Interessenvertretungen nicht zwangsläufig ihre Einbindung in das individuelle Interessenhandeln bedeute (Kotthoff/Wagner 2008; vgl. Hoose et al. 2009).

2.2 Herausforderungen der digitalen Transformation

Die Angestellten, insbesondere die Hochqualifizierten, stellen anhaltend eine Herausforderung für Gewerkschaf-ten und Betriebsräte dar. Trotz Annäherung an die Mitbestimmung bleibt individuelles Interessenhandeln prägend. Gleichzeitig erleben wir aktuell mit der digitalen Transformation einen Umbruch in der Arbeitswelt, der sämtliche Angestelltenbereiche vor tiefgreifende Veränderungen stellt. Vergleichbar mit der Industrialisierung vor 150 Jahren zeichnet sich ein Paradigmenwechsel in der Wirtschaft, mithin eine erneute *great transformation* (Polanyi) in der Gesellschaft ab. In der neuen „Informationsökonomie“ (Boes et al. 2019; Boes/Kämpf 2023b) werden Daten zum entscheidenden Produktionsmittel, Motor der Innovation und Ausgangspunkt neuer Geschäftsmodelle. Dafür steht insbesondere der Siegeszug der Tech-Unternehmen. Nicht zuletzt die Entwicklung der Automobilindustrie zeigt, dass diese Umwälzungen längst auch die Kernbereiche der Industrie erreicht haben (Boes/Ziegler 2021).

Mit dem Paradigmenwechsel treten einerseits Angestellte der Informations- und Wissensarbeit ins Zentrum der Wertschöpfung – sie müssen aus Daten sinnhafte Informationen generieren –, und andererseits beginnen Unternehmen damit, sich neu zu erfinden. Komplementär zu den Geschäftsmodellen wird auch Arbeit umgestaltet. Prozesse, Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen werden den Anforderungen der Informationsökonomie angepasst: Agile Arbeitsformen verbreiten sich rasch, auch außerhalb der Bereiche der Software-Entwicklung (Boes et al. 2018) und bis hinein in die mittelqualifizierte Angestelltenarbeit (Häusling 2020). Sie bieten Potenzial für Autonomie und *empowerment*, aber auch für Leistungsverdichtung und steigende psychische Belastungen im Zuge kurzyklischer Rhythmen (Boes/Kämpf 2019;

Porschen-Hueck 2020). Während der Pandemie hat das Homeoffice sich als „neue Normalität für Büroarbeitende“ (Kleemann/Leontaris 2021) etabliert, was den Beschäftigten bisher ungekannte Orts- und Zeitsouveränität bringt, aber auch die Gefahr „entgrenzter Flexibilität“ birgt (Cars-tensen et al. 2022). Schließlich sind auch beim vermehrten Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) Chancen und Risiken eng miteinander verbunden. Auf der einen Seite drohen eine neue Qualität von Kontrolle (Kellogg et al. 2020) und die Substituierung lebendiger Arbeit (Frey/Osborne 2013), auf der anderen Seite deuten sich erweiterte Möglichkeiten für die Aufwertung von Tätigkeiten und eine Humanisierung von Arbeit an (Kämpf/Langes 2021).

Die digitale Transformation wird so für die Mitbestimmung gerade im Feld der Angestelltenarbeit zu einem strategischen Gestaltungsfeld, das durch neue Widersprüche geprägt ist. Ähnlich wie die Unternehmen sind auch die Betriebsräte mit einer veränderten Handlungskonstellation konfrontiert. Drei Herausforderungen sind dabei aus unserer Sicht entscheidend:

- Die Betriebsräte müssen in einem historischen Umbruch bei laufendem Betrieb lernen, Neuland zu gestalten und ganz neue Themen für sich zu erschließen. Sie stehen dabei unter hohem Handlungsdruck – ohne entsprechende Gestaltung besteht die Gefahr, dass eine grundlegende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen großer Beschäftigengruppen eintritt.
- Zentraler Schauplatz der Gestaltung sind die Büros der Angestellten. Die Mitbestimmung muss hier in einem Feld agieren, in dem sie bislang oftmals noch nicht ausreichend verwurzelt ist. Zur Erweiterung ihrer Legitimität und Handlungsfähigkeit sind Betriebsräte deshalb mehr denn je auf die Einbindung der Beschäftigten als Expert*innen ihrer Arbeit angewiesen (Haipeter et al. 2017, S. 159ff.).
- In dieser besonderen Situation gilt es für Betriebsräte deshalb auch, die eigenen Prozesse und Routinen zu hinterfragen und neu zu denken (Gerst 2020; Nie-werth et al. 2022). Dabei stellt sich insbesondere die Frage, wie die konkreten Interessen der Angestellten aufgenommen werden können und der (scheinbare) Gegensatz von individuellem und kollektivem Interessenhandeln in der Praxis zu überwinden ist (vgl. Haipeter et al. 2021, S. 33; Bolte 2020).

3 Blick in die Praxis: Neue Handlungskonstellation für die Mitbestimmung

Im Folgenden wollen wir diese neue Handlungskonstellation empirisch in den Blick nehmen und explorativ unter-

suchen, welche Auswirkungen die digitale Transformation auf die Arbeitsbeziehungen in der Angestelltenarbeit hat. Wir konzentrieren uns dabei auf drei Entwicklungstrends, die für den Übergang in die Informationsökonomie eine strategische Bedeutung haben: (1) die Ausbreitung von Agilität als neues Organisationskonzept von Arbeit (Langes/Vogl 2019), (2) die zunehmende Bedeutung von Homeoffice bzw. ortsungebundener Arbeit, mit der der Informationsraum zum neuen „Raum der Produktion“ (Boes 2004, S.37) wird, sowie (3) den Einsatz von KI als „Schlüsseltechnologie“ der Informationsökonomie (Kämpf/Langes 2021). Unser Fokus liegt dabei auf der Frage, wie Betriebsräte diesen neuen Herausforderungen begegnen und welche Ansatzpunkte sich in der Praxis ergeben, um individuelles und kollektives Interessenhandeln in ein produktives Verhältnis zu bringen.

Empirisch stützt sich unsere Analyse auf langjährige qualitative Forschung zum Wandel der Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation durch veränderte Arbeitsbedingungen, neue Organisationskonzepte und den Einsatz neuer Technologien. Geforscht wurde in unterschiedlichen Bereichen mittlerer bis hoher Qualifikationsniveaus der Informations- und Wissensarbeit – neben der IT-Industrie insbesondere auch in der Automobil- und Elektroindustrie sowie in Banken und Versicherungen. Im Rahmen zahlreicher Forschungsprojekte wurden in Fallstudien mehrere Hundert Interviews mit Führungskräften, Betriebsräten und vor allem den Beschäftigten selbst geführt.² Die Fallauswahl erfolgte im Sinne eines „strategischen“ Samplings nach dem Prinzip „paradigmatischer Fälle“ (Flyvbjerg 2006, S.232), die als Vorreiter für den Wandel von Angestelltenarbeit gelten können. Die Beschäftigteninterviews wurden leitfadengestützt als „problemzentrierte Interviews“ (Witzel 1985) sowie nach der Methode der „gestuften Reflexion“ (Boes/Trinks 2006, S.73ff.) geführt. Ihre Auswertung erfolgte im Rahmen einer Kombination induktiver und deduktiver Methoden.

3.1 Chancen und Risiken in der agilen Organisation

Im Zuge der Suchprozesse nach den passenden Organisationskonzepten für die Anforderungen der Informationsökonomie deutet unsere Empirie darauf hin, dass sich die „agile Organisation“ als neue Leitorientierung in den Unternehmen durchsetzt. Das *empowerment* eröffnet den Beschäftigten zwar prinzipiell neue Spielräume für Autonomie und die Möglichkeit, selbst über ihre Arbeitsbedingungen zu verfügen. Unsere Fallstudien zeigen jedoch, dass Unternehmen Agilität in der Praxis oft nur unvollständig und einseitig umsetzen. Insbesondere die bestehenden Managementstrukturen, die organisatorischen Abläufe und betrieblichen Hierarchien bleiben oft unangetastet. In solchen Formen von „Potemkin’schem Scrum“ (Boes et al. 2018, S.200) wird das Versprechen von mehr *empowerment* meist nicht eingelöst. Eine Zunahme von psychischer Belastung ist oft die Folge.

Vor diesem Hintergrund versuchen viele Betriebsräte, durch Betriebsvereinbarungen Einfluss auf die Gestaltung von Agilität zu nehmen und diese nachhaltig zu gestalten. Ein besonders wichtiges Thema sind Stellenbeschreibungen für neue Managementrollen (*scrum master, product owner*), die als wichtig angesehen werden, um einen echten Wandel der Führungsroutinen und -strukturen zu gewährleisten. Weitere zentrale Themen sind die Schulung der Beschäftigten in diesen neuen Arbeitsformen, Vereinbarungen zur Arbeitsplatzsicherheit, die Kündigungen im Zuge von Umstrukturierungen aufgrund agiler Transformationen ausschließen, die Verpflichtung des Arbeitgebers, ein nachhaltiges Arbeitstempo zu gewährleisten, aber auch die Wahrung des *empowerments* der Beschäftigten (z. B. das Recht des Teams, sein Arbeitspensum ohne Eingriffe des Managements selbst zu bestimmen).

Unsere Fallstudien zeigen, dass die Betriebsräte dabei auch innovative Wege gehen. So nutzte etwa der Betriebsrat in einem IT-Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten die Einführung von Agilität, um die Selbstorganisation der Beschäftigten systematisch zu stärken und *empowerment* fest in den Unternehmensstrukturen zu verankern. Die zugehörige Betriebsvereinbarung wurde selbst in einem agilen Prozess ausgehandelt und über mehrere Jahre in mehreren Iterationen sukzessive ausgebaut. Obwohl sich das Unternehmen zu Beginn der agilen Transformation in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation befand, verzichteten Betriebsrat und Unternehmen darauf, alle Details der Transformation a priori in der Betriebsvereinbarung festzulegen. Stattdessen einigten sie sich darauf, nach agilen Prinzipien neue Arbeitsweisen auszuprobieren und gegebenenfalls nach einer regelmäßigen gemeinsamen Überprüfung zu skalieren.

Der Grundgedanke war hier, gemeinsam Schritt für Schritt zu lernen und die Betriebsvereinbarung laufend in neuen Versionen zu aktualisieren. Dies war möglich, weil beide Seiten zu Beginn des Transformationsprozesses vereinbarten, betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen. Kollektiv verhandelte Sicherheit wurde so zur Grundlage für die Erprobung neuer Organisationsabläufe, die das *empowerment* der Beschäftigten und damit ihre Spielräume für Autonomie und Partizipation massiv ausweiteten. Die Tatsache, dass die Betriebsvereinbarung den Beschäftigten sogar das Recht einräumt, ihre Führungskräfte selbst zu wählen, veranschaulicht, wie weitreichend die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen hier sind.

² Zentrale Projekte waren und sind: Lean im Büro (2013–2016, HBS); Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten (2014–2019, BMAS); Empowerment in der digitalen Arbeitswelt (2017–2020, BMBF); #Umbruch-Erleben (2018–2020, bidt); humAIn work.lab (2020–2023, BMAS); Die digitale Transformation im Büro (2020–2023, HBS).

3.2 Arbeiten im Informationsraum als „neues Normal“

Die Digitalisierung hat nach der Covid-19-Pandemie eine andere Form und Qualität angenommen. Zumindest für diejenigen Beschäftigten, die prinzipiell ihre Erwerbsarbeit im Informationsraum verrichten können, ist ortsungebundene Arbeit nun zur neuen Normalität geworden. Beschäftigte und Betriebsräte konnten die historische Chance, die sich in der Pandemie durch die Umstellung auf Homeoffice ergeben hat, nutzen, um die Souveränität der Angestellten in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeiten zu erweitern. Vor der Pandemie war das Arbeiten im Homeoffice ein Privileg, das vor allem Führungskräften und einzelnen hochqualifizierten Beschäftigten in der Wissensarbeit vorbehalten war. Trotz intensiver Bemühungen von Gewerkschaften und Betriebsräten blieben solche Möglichkeiten vielen Beschäftigten verwehrt. Insbesondere für Teilzeitbeschäftigte – allen voran für Frauen – war dies mit vielen Nachteilen verbunden, etwa mit langen Arbeitswegen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschwerten.

Die Regulierung digitaler Arbeitsplätze und die nachhaltige Gestaltung von mobiler Arbeit wurde für viele Betriebsräte im Zuge der Pandemie zu einem zentralen Handlungsfeld. Die betriebliche Mitbestimmung erwies sich hier als eine sehr leistungsfähige und anpassungsfähige Institution. Viele Betriebsvereinbarungen wurden innerhalb kurzer Zeit erfolgreich abgeschlossen, in denen Regeln und Schutzmaßnahmen für die Dokumentation und Überwachung der Arbeitszeit, der Ort und die Dauer der Arbeitszeit, die Ausstattung des Homeoffice und der finanzielle Ausgleich festgelegt wurden. In vielen Fällen wurden diese Vereinbarungen über die Lockdowns hinaus verlängert und haben bis heute Bestand. Damit konnten – bei allen Gefahren insbesondere hinsichtlich der widrigen Umstände während der Pandemie (Carstensen et al. 2022) sowie der erheblichen Unterschiede nach Klassengruppe (vgl. Holst et al. 2021) – große Fortschritte in Bezug auf die Festbeschreibung individueller Souveränitätsrechte der Beschäftigten erzielt werden.

Dennoch stellt die Entwicklung die Betriebsräte vor neue Herausforderungen. Zum einen schafft die weitgehende Digitalisierung der Arbeitsprozesse mehr Transparenz – und damit auch neue Gefahren der Kontrolle und Überwachung durch den Arbeitgeber. Betriebsvereinbarungen verbieten in der Regel die Nutzung dieser Daten für das Leistungsmanagement. Neue cloudbasierte Arbeitsplattformen wie Microsoft Teams machen es Betriebsräten jedoch zunehmend schwerer, die Einhaltung dieser Vereinbarungen durch die Führungskräfte zu kontrollieren. Zum anderen eröffnet die Ausweitung ortsungebundener Arbeit neue Möglichkeiten der globalen Verlagerung von Arbeit und Standorten. Es besteht die Gefahr, dass Trends wie das Offshoring oder Nearshoring von Angestelltentätigkeiten (vgl. Kämpf 2008; Boes/Kämpf 2011) dadurch eine neue Dynamik erhalten.

Schließlich wird es für die Betriebsräte immer schwieriger, nachhaltige und gesunde Arbeitsbedingungen für jene Arbeitnehmer zu gewährleisten, die nicht im Büro arbeiten. Die Themen reichen hier von der Ergonomie der Arbeitsplätze über das soziale Miteinander der Beschäftigten bis hin zur Work-Life-Balance. Klassische Instrumente der Mitbestimmung, wie z. B. die Gefährdungsbeurteilung, sind im Homeoffice nur schwer umsetzbar. Solche Aufgaben werden auch dadurch erschwert, dass es für Betriebsräte immer schwieriger wird, direkten Kontakt zu den Beschäftigten zu halten. Die räumliche Entfernung der Arbeitnehmer vom gemeinsamen Betrieb wirft allgemeine Bedenken hinsichtlich der Fähigkeit der Betriebsräte auf, die konkreten Interessen der Arbeitnehmer aufzunehmen oder die erforderliche Solidarität innerhalb der Gesamtbelegschaft zu fördern.

3.3 Bots im Büro: KI erreicht die Arbeitswelt

Schließlich führt die digitale Transformation zu grundlegenden Veränderungen der Arbeits- und Geschäftsprozesse. Unsere empirische Forschung zeigt, dass damit insbesondere in der Arbeitswelt der Angestellten neue Methoden der Künstlichen Intelligenz Einzug halten. Die Anwendungsbereiche reichen von den bekannten Chatbots über weitreichende neue Automatisierungslösungen in Verwaltung und Büro bis hin zur Entscheidungsunterstützung und generativer KI (Stichwort: ChatGPT) in Wissensarbeit und Management. In der Folge sehen bereits heute fast 50 % der Betriebsräte KI als ein wichtiges Handlungsfeld (Hoppe 2022).

Die Interviews, die wir mit Betriebsräten geführt haben, zeigen jedoch, dass die betriebliche Gestaltung und Regulierung von KI mit großen Herausforderungen verbunden ist. In der Praxis ist es für viele schwierig, überhaupt Informationen über den Einsatz von KI am Arbeitsplatz zu erhalten, um mit dem Arbeitgeber in Verhandlungen eintreten zu können. Betriebsratsstrategien zielen daher häufig darauf ab, Transparenz herzustellen und Arbeitgeber zu verpflichten, einen systematischen Überblick über den Einsatz von KI im Unternehmen zu schaffen. In einem zweiten Schritt gilt es dann, die Anwendungen zu klassifizieren und hinsichtlich ihres Risikos zu bewerten. Ziel ist es, auf diese Weise kritische Anwendungen zu identifizieren, die eigenständige Verhandlungen mit dem Arbeitgeber erfordern. Neben den Beschäftigungseffekten selbst geht es meist um Themen wie die Transparenz der Systeme, ethische Fragen oder die Nachvollziehbarkeit der KI.

Die Bewertung und Risikoanalyse der KI-Anwendungen stellt hohe Anforderungen an das Know-how und die Fachkenntnis der Betriebsräte. In der Praxis versuchen sie deshalb oftmals, Kolleginnen und Kollegen, die aufgrund ihrer Job-Funktion über einschlägige Expertise verfügen, für den Betriebsrat und die entsprechenden Ausschüsse zu gewinnen. Wie wichtig das ist, zeigt eines unserer

Fallbeispiele aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Hier ist es gelungen, einen Kollegen für die Mitarbeit im Betriebsrat zu gewinnen, der *Robotic-Process-Automation*-Lösungen für die interne Prozessoptimierung entwickelt und implementiert. Der Betriebsrat kann so sein Informationsrecht bei der Einführung von KI-Anwendungen besser nutzen, um eine eigene qualifizierte Bewertung der vom Management kalkulierten Substituierungspotenziale vorzunehmen. Auf dieser Grundlage kann er dann z. B. Personalabbauplänen widersprechen oder entstehenden Qualifizierungsbedarf einschätzen und entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen beim Arbeitgeber einfordern.

Insbesondere die Betriebsräte in der IT-Industrie erweisen sich als Vorreiter hinsichtlich der Regulierung des KI-Einsatzes durch entsprechende Betriebsvereinbarungen (Doellgast 2023). Interessant ist, dass sie dabei bereit sind, neue Wege zu gehen. Auf der einen Seite werden auf der Basis von Betriebsvereinbarungen neue Institutionen geschaffen. So dienen nun sogenannte „Ethikräte“ dazu, kritische KI-Anwendungen paritätisch und unter Einbeziehung externer Experten hinsichtlich ihrer Folgen zu bewerten. Damit entstehen neue Diskurs-Arenen, um den KI-Einsatz für betriebliche Aushandlungsprozesse zugänglich zu machen. Auf der anderen Seite ist auffällig, dass Betriebsräte auch bereit sind, ihre eigenen Routinen neu zu gestalten. In einem unserer Fallunternehmen wurden für die Verhandlungen mit dem Arbeitgeber Methoden des *design thinking* (Hilbrecht/Kempgens 2013) eingesetzt. In einem potenziell sehr konflikträchtigen Feld konnte so in wenigen Monaten – trotz Pandemie – eine weitreichende KI-Vereinbarung abgeschlossen werden. Schließlich werden verfahrensbezogene Betriebsvereinbarungen auch in diesem Feld immer häufiger. Sie verzichten darauf, KI einmalig und a priori in allen Facetten zu regulieren, sondern schaffen vielmehr die Möglichkeit, die Systeme permanent zu beobachten und das notwendige Regelwerk immer wieder neu anzupassen.

Aber auch die Beschäftigten selbst werden bei der Gestaltung von KI zu einem zunehmend wichtigen Akteur. Unsere Empirie zeigt, dass die Unternehmen in KI-Projekten auf die Beteiligung der betroffenen Beschäftigten angewiesen sind. Nur wenn diese – z. B. als Sachbearbeiter oder Call-Center Agents – ihre fachliche Expertise in die Aufbereitung der Daten, das Training der Algorithmen und die Implementierung einbringen, funktionieren die KI-Systeme wirklich. Die Beschäftigten erschließen sich so neue Primärmachtpotenziale. In mehreren Fallunternehmen konnten sie vor diesem Hintergrund die eigenen Tätigkeiten aufwerten und berufliche Aufstiege (z. B. vom Sachbearbeiter zum Bot-Entwickler) realisieren.

Mit Blick auf die Arbeitsbeziehungen ist hier entscheidend, dass sich individuelles und kollektives Interessenhandeln gegenseitig ergänzen. Denn die Beschäftigten benötigen bestimmte Rahmenbedingungen (z. B. Betriebsvereinbarungen zu Beschäftigungsschutz und Qualifizie-

rung), die ihnen Vertrauen und Sicherheit geben, um sich vorbehaltlos an den KI-Projekten beteiligen zu können – ohne Angst haben zu müssen, an dem Ast zu sägen, auf dem sie sitzen.

4 Fazit

Insgesamt zeigen unsere empirischen Ergebnisse, dass – in Anknüpfung an die Debatte um die Arbeitsbeziehungen in der *New Economy* – auch mit der digitalen Transformation nicht das Ende der Mitbestimmung eingeläutet wird. Im Gegenteil deutet sich an: Mitbestimmung ist nach wie vor gefragt, sie ist handlungsfähig und mitunter sehr innovativ. Die ausgewählten Beispiele vermitteln einen Eindruck davon, wie es den Betriebsräten gelingt, sich neue Themen zu erschließen. Zumindest Vorreiter beginnen damit, ihre Verfahren und Routinen zu überdenken und neue Wege zu gehen, etwa mit verfahrensbezogenen Betriebsvereinbarungen oder neuen Aushandlungsarenen. Dabei erweist sich die Mitbestimmung nicht zuletzt auch für die Unternehmen als funktional. Denn ohne die aktive Mitwirkung der Beschäftigten, wofür oftmals erst die Mitbestimmung die benötigten Rahmenbedingungen schafft, können sie die digitale Transformation nicht bewältigen.

Darüber hinaus offenbaren unsere Beispiele, dass individuelles und kollektives Interessenhandeln kein Gegensatz sind, sondern sich gegenseitig bedingen. In der Handlungskonstellation der digitalen Transformation besteht die zentrale Funktion der Mitbestimmung darin, „den Beschäftigten Haltegriffe und Leitplanken zu geben, die ihre Handlungsressourcen verbessern“, und sie in ihren Autonomieansprüchen zu unterstützen (Haipeter et al. 2021, S. 32f.). Denn diese verwirklichen sich für die meisten Angestellten nicht im Selbstlauf – weder mit Blick auf das *empowerment* in der agilen Organisation oder die Orts- und Zeitsouveränität im Informationsraum noch hinsichtlich der Aufwertung und Höherqualifizierung lebendiger Arbeit vor dem Hintergrund des KI-Einsatzes. Vielmehr sind die Emanzipationspotenziale der digitalen Transformation vor allem in der Breite auf kollektive Regelungen angewiesen, die erst die Grundlage für ihre Realisierung schaffen und Ansatzpunkte für das individuelle Interessenhandeln eröffnen (zu diesem „Formwandel“ der Mitbestimmung vgl. bereits Boes/Baukowitz 2002, S. 277ff.).

Dennoch bleiben die Herausforderungen, vor denen die Mitbestimmung steht, enorm. Darauf verweist schon allein der große Nachholbedarf der Industriegewerkschaften bei der Mitgliederentwicklung im Angestelltenbereich. Im Hinblick auf die Erosion des Betriebs, z. B. durch die Ausbreitung des Homeoffice, offenbaren sich zudem zusätzliche Schwierigkeiten für Betriebsräte, in unmittel-

baren Kontakt mit dieser Beschäftigtengruppe zu treten. Hier stellt sich die Frage, inwieweit dieser Umstand eine Hürde für die Berücksichtigung konkreter Beschäftigteninteressen darstellt und zur Grundlage für eine Rückkehr zu alten Mustern der Stellvertreterpolitik werden könnte. Eine solche Renaissance würde in der Praxis hinter neuere Ansätze zurückfallen (Haipeter et al. 2017) und dürfte sich gerade mit Blick auf das individuelle Interessenhandeln als eine Sackgasse erweisen. Für die Zukunft der Angestelltenpolitik in der digitalen Transformation unterstreichen nicht zuletzt die hier vorgestellten Befunde das Potenzial neuer Ansätze der Interessenvertretung nach dem strategischen Prinzip „Selbstbestimmung durch Mitbestimmung“. ■

LITERATUR

- Abel, J. / Ittermann, P. / Pries, L.** (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit: individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ, in: Industrielle Beziehungen 12 (1), S. 28–50
- Boes, A.** (2004): Offshoring in der IT-Industrie: Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen, in: Ders./ Schwemmle, M. (Hrsg.): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen, Düsseldorf, S. 9–140
- Boes, A. / Baukowitz, A.** (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?, Berlin
- Boes, A. / Kämpf, T.** (2011): Global verteilte Kopfarbeit: Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen, Berlin
- Boes, A. / Kämpf, T.** (2019): Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen?, in: Badura, B. / Ducki, A. / Schröder, H. / Klose, J. / Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2019, Berlin/Heidelberg, S. 193–204
- Boes, A. / Kämpf, T.** (2023a): Informations- und Wissensarbeit, in: Bohn, R. / Hirsch-Kreinsen, H. / Pfeiffer, S. / Will-Zocholl, M. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 3., aktualis. u. erw. Aufl., Baden-Baden, S. 223–227
- Boes, A. / Kämpf, T.** (2023b): Informatisierung und Informationsraum: Eine Theorie der digitalen Transformation, in: Carstensen, T. / Schaupp, S. / Sevignani, S. (Hrsg.): Theorien des digitalen Kapitalismus, Berlin, S. 141–161
- Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T.** (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro: Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld
- Boes, A. / Kämpf, T. / Lühr, T.** (2016): Neue Mittelschichten unter Druck. Die Erosion des „Expertenmodus“ als Organisationsform hochqualifizierter Kopfarbeit, in: Haipeter, T. (Hrsg.): Angestellte Revisited, Wiesbaden, S. 131–155
- Boes, A. / Langes, B. / Vogl, E.** (2019): Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie, in: Boes, A. / Langes, B. (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse, Freiburg, S. 115–147
- Boes, A. / Trinks, K.** (2006): „Theoretisch bin ich frei“: Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, Berlin
- Boes, A. / Ziegler, A.** (2021): Umbruch in der Automobilindustrie, München
- Bolte, M.** (2020): Mehr individuelle Beteiligung durch stärkere kollektive Mitbestimmung – gerade in einer globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): Arbeit in der Data Society, Wiesbaden, S. 299–309
- Bosch, A. / Ellguth, P. / Schmidt, R. / Trinczek, R.** (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Wiesbaden
- Braun, S. / Fuhrmann, J.** (1970): Angestelltenmentalität: berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industriearbeitenden. Bericht über eine industrie-soziologische Untersuchung, Neuwied
- Carstensen, T. / Krause, C. / Matuschek, I. / Kleemann, F. / Mierich, S.** (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice, in: Arbeit 31 (1–2), S. 195–214
- Crozier, M. / Friedberg, E.** (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein
- Doellgast, V.** (2023): Strengthening Social Regulation in the Digital Economy: Comparative Findings from the ICT Industry, in: Labour and Industry 33 (1), S. 22–38
- Flyvbjerg, B.** (2006): Five Misunderstandings about Case-study Research, in: Qualitative Inquiry 12 (2), S. 219–245
- Frey, C. B. / Osborne, M. A.** (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, Oxford
- Friedman, A.** (1977): Responsible Autonomy versus Direct Control over the Labour Process, in: Capital & Class 1 (1), S. 43–57
- Gerst, D.** (2020): Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen partnerschaftlichen Konfliktkultur, in: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): Arbeit in der Data Society: Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Wiesbaden, S. 35–56
- Haipeter, T. / Bromberg, T. / Slomka, C.** (2017): Angestellte als Machtquelle. Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industriearbeitenden im Betrieb, Wiesbaden
- Haipeter, T. / Hoose, F. / Rosenbohm, S.** (2021): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Chancen und Herausforderungen für Arbeitsbeziehungen, Arbeitsgestaltung und Organisation, in: Dies. (Hrsg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit, Baden-Baden, S. 9–44
- Haipeter, T. / Slomka, C.** (2016): Der Wandel der Beschäftigtenstrukturen im Industriesektor: Industriearbeitende und ihre Arbeitsbedingungen, in: Haipeter, T. (Hrsg.): Angestellte Revisited, Wiesbaden, S. 83–104
- Häusling, A.** (Hrsg.) (2020): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten. Beispiele agiler Pioniere, 2., überarb. Aufl., Freiburg/München/Stuttgart
- Heidenreich, M. / Töpsch, K.** (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft, in: Industrielle Beziehungen 5 (1), S. 13–43
- Hilbrecht, H. / Kempgens, O.** (2013): Design Thinking im Unternehmen – Herausforderungen mit Mehrwert, in: Keuper, F. / Hamidian, K. / Verwaayen, E. / Kalinowski, T. / Kraijo, C. (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven, Wiesbaden, S. 347–364
- Holst, H. / Fessler, A. / Niehoff, S.** (2021): Die Pandemie als doppeltes Brennglas. Corona und die Wiederkehr der Klassengesellschaft, in: AIS-Studien 14 (2), S. 83–97
- Hoose, F. / Jeworutzki, S. / Pries, L.** (2009): Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie, Frankfurt a. M.
- Hoppe, M.** (2022): Über die Einstellung von Mitbestimmungsakteuren zu KI-Systemen: Ergebnisse einer Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten zu Vertrauensfaktoren und Regulierungserfordernissen, in: Schröder, L. / Höfers, P. (Hrsg.): Praxishandbuch Künstliche Intelligenz: Handlungsanleitungen, Praxistipps, Prüffragen, Checklisten, Frankfurt a. M., S. 351–434
- Ittermann, P.** (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand, Frankfurt a. M./ New York
- Jürgens, U.** (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess: eine Problematisierung zur Arbeitspolitik, in: Jürgens, U. / Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, Wiesbaden, S. 58–91
- Kadritzke, U.** (1975): Angestellte – die geduldigen Arbeiter. Zur Soziologie und sozialen Bewegung der Angestellten, Frankfurt a. M.
- Kämpf, T.** (2008): Die neue Unsicherheit: Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer, Frankfurt a. M. / New York
- Kämpf, T. / Langes, B.** (2021): Künstliche Intelligenz in der digitalen Arbeitswelt – Erste Befunde einer empirischen Bestandsaufnahme, in: DENK-doch-MAL.de Online Magazin 03/2021, <https://denk-doch-mal.de/tobias-kaempf-barbara-langes-kuenstliche-intelligenz-in-der-digitalen-arbeitswelt-erste-befunde-einer-empirischen-bestandsaufnahme> (letzter Zugriff: 14. 10. 2023)
- Kellogg, K. C. / Valentine, M. A. / Christin, A.** (2020): Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control, in: Academy of Management Annals 14 (1), S. 366–410
- Kleemann, F. / Leontaris, T.** (2021): Home Office vor, während und nach der Corona-Pandemie, in: GWP – Gesellschaft. Wirtschaft. Politik 70 (4), S. 495–499
- Kotthoff, H.** (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin
- Kotthoff, H. / Wagner, A.** (2008): Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie, Berlin
- Kratzer, N. / Nies, S.** (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten: ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin
- Langes, B. / Vogl, E.** (2019): Arbeit in der Informationsökonomie, in: Boes, A. / Langes, B. (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse, Freiburg, S. 147–173

- Martens, H.** (2005): Nach dem Ende des Hype – zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informationellen Ökonomie, Münster
- Mayer-Ahuja, N. / Wolf, H.** (2004): Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern, in: Mitteilungen aus dem SOFI (32), S. 79–96
- Niewerth, C. / Massolle, J. / Schaffarczik, S. / Grabski, C.** (2022): Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Hans-Böckler-Stiftung: Study Nr. 468, Düsseldorf
- Porschen-Hueck, S.** (2020): Agile Frameworks als Formalisierungsinstrument und Widerspruchsgenerator in der Innovationsarbeit. Neue Belastungen in der VUCA-Welt, in: Porschen-Hueck, S. / Jungäubl, M. / Weihrich, M. (Hrsg.): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation, Augsburg/München, S. 163–204
- Roßmann, W. / Schmidt, M.** (2021): Angestelltenarbeit zwischen Büro, mobiler Arbeit und Home-Office. Neue Formen und Aktionsfelder gewerkschaftlicher Arbeit, in: spw – Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft 247 (5), S. 21–25
- Schmidt, R.** (2016): Zur Geschichte der Angestellten und der Angestelltensoziologie, in: Haipeter, T. (Hrsg.): Angestellte Revisited, Wiesbaden, S. 35–65
- Töpsch, K. / Menez, R. / Malanowski, N.** (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche, in: Industrielle Beziehungen 8 (3), S. 306–332
- Vester, M. / Teiwes-Kügler, C. / Lange-Vester, A.** (2007): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen, wachsende Unsicherheit, Hamburg
- Will-Zocholl, M.** (2011): Wissensarbeit in der Automobilindustrie. Topologie der Reorganisation von Ingenieursarbeit in der globalen Produktentwicklung, Berlin
- Witzel, A.** (1985): Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim, S. 227–255

AUTOREN

TOBIAS KÄMPF, Prof. Dr., Professor für Sozialwissenschaften, Arbeit und Digitalisierung an der University of Labour Frankfurt a. M. und Wissenschaftler am ISF München. Forschungsschwerpunkte: Digitale Transformation und Zukunft von Arbeit; Neue Formen der Globalisierung; Wandel der Arbeitsbeziehungen.

@ tobias.kaempf@university-of-labour.de

THOMAS LÜHR, Dipl.-Pol., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München). Forschungsschwerpunkte: Transformationsprozesse und Transformationserleben; Künstliche Intelligenz und der Wandel der Angestelltenarbeit.

@ thomas.luehr@isf-muenchen.de