

---

# **MACHTFRAGEN DER DIGITALISIERUNG**

Virtuelle Konferenz am 19. und 20. Januar 2021

Hans-Böckler-Stiftung

---

## **ZUSAMMENFASSUNG**

Digitale Technologien entstehen nicht von selbst. Ihre Entwicklung und Anwendung werden von Unternehmen, Organisationen und einzelnen Menschen nach ihren eigenen Wertvorstellungen und Interessen gestaltet. Oft aber bleibt der Eindruck, dass nur die größten und mächtigsten Unternehmen, wie etwa die Big Five (Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft) den Prozess der Digitalisierung vorantreiben und alle anderen darauf achten müssen, den Anschluss nicht zu verlieren. Wir wollen deshalb innehalten und die Machtfrage stellen: Wie lässt sich Digitalisierung jenseits der Profitmaximierung gestalten? Wie lassen sich mit Hilfe digitaler Technologien Ideen für humanere Arbeit, mehr Mitbestimmung und ein besseres Leben entwickeln? Gibt es noch Raum für soziale Utopien? Wie lassen sich diese Ideen und Utopien durchsetzen? Wie lässt sich Gegenmacht gegen den digitalen Kapitalismus organisieren?

Zu diesen Fragen hat die Hans-Böckler-Stiftung im Frühjahr 2017 einen Ideenwettbewerb ausgeschrieben. Daraus ist der interdisziplinäre Forschungsverbund Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit mit 15 Forschungsprojekten hervorgegangen. Ergebnisse daraus wollen wir auf dieser Konferenz mit Expertinnen und Experten aus Politik und Gesellschaft, aus Gewerkschaften, Betriebsräten und Management diskutieren. Ziel ist es, Ideen für eine demokratische Gestaltung des digitalen Wandels zu entwickeln.

# Inhalt

<b>Programm</b>	<b>4</b>
<b>1 Parallelle Sessions 1</b>	<b>6</b>
1.1 Vernetzte Jugend ohne Mitbestimmung	6
1.2 Blockchained? – Die Zukunft des Managements in der Digitalisierung	8
1.3 Zwischen Autonomie und Überwachung: Kann People Analytics dem Interesse der Arbeitnehmer*innen dienen?	10
1.4 Künstliche Intelligenz – eine Gefahr für Geschlechtergleichheit?	16
<b>2 Parallelle Sessions 2</b>	<b>18</b>
2.1 „Meet the Authors“: Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement	18
2.2 Glücklich zu Hause und bei der Arbeit dunkle Flure? Aktuelle Herausforderungen von Homeoffice und mobiler Arbeit	20
2.3 KI im Betriebsrat – Kompetente Interessenvertretung und das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020	24
2.4 Ein Blick hinter die Kulissen – Plattform-Infrastrukturen im Bereich Haushaltsreinigung	27
<b>3 Parallelle Sessions 3</b>	<b>30</b>
3.1 Betriebliche Mitbestimmungspraxis. Problem- und Regelungsbereiche der Digitalisierung	30
3.2 Partizipative Arbeitsgestaltung in der Industrie 4.0 per Drag & Drop?	33
3.3 Zwischen Flexibilität und Unsicherheit: Erfahrungen von Frauen in der Plattformökonomie	35
<b>4 Parallelle Sessions 4</b>	<b>39</b>
4.1 Die ‚Sharing Economy‘ und das Fahrrad-Kurierwesen. Der Wandel der Erwerbsarbeit zwischen Monopolen und Kooperativen	39
4.2 Digitalisierung konkret: Nutzen und Grenzen betrieblicher Beteiligungsrechte	42
4.3 Machtvolle Mitgestalter!? Betriebsräte in der „Doppelten Transformation“	44
<b>5 Plenar</b>	<b>47</b>
5.1 Geschlechterverhältnisse in der Digitalisierung	47
5.2 Kooperation, Konflikt, Chaos? Zur Gegenwart und Zukunft von Algorithmen und Mitbestimmung	48
5.3 Macht der Mitbestimmung? Digitalisierung für mehr Mitbestimmung nutzen	50

5.4 Alternative Entwürfe zum plattformbasierten Überwachungskapitalismus	51
<b>6 Kreatives für Zwischendurch</b>	<b>53</b>
7 Thesenpapier: Macht der Mitbestimmung? Digitalisierung für mehr Mitbestimmung nutzen	55
8 Sammelband: Arbeit in der Data Society	59
<b>Literatur</b>	<b>62</b>

# Programm



**Dienstag, 10. Januar 2021**

09:30–10:45 Uhr: Plenum: Geschlechterverhältnisse in der Digitalisierung

10:45–11:15 Uhr: Pause – Yoga mit Silke Hurtz

11:15–12:30 Uhr: Parallelle Sessions 1

- 1.1 Vernetzte Jugend ohne Mitbestimmung
- 1.2 Blockchained? – Die Zukunft des Managements in der Digitalisierung
- 1.3 Zwischen Autonomie und Überwachung: Kann People Analytics dem Interesse der Arbeitnehmer\*innen dienen?
- 1.4 Künstliche Intelligenz – eine Gefahr für Geschlechtergleichheit?

13:30–14:45 Uhr: Parallelle Sessions 2

- 2.1 „Meet the Authors“: Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement
- 2.2 Glücklich zu Hause und bei der Arbeit dunkle Flure? Aktuelle Herausforderungen von Homeoffice und mobiler Arbeit
- 2.3 KI im Betriebsrat – Kompetente Interessenvertretung und das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020
- 2.4 Ein Blick hinter die Kulissen – Plattform-Infrastrukturen im Bereich Haushaltsreinigung

14:45–15:15 Uhr: Pause – Jonglage mit Christoph Rummel

15:15–16:30 Uhr: **Plenum: Kooperation, Konflikt, Chaos? Zur Gegenwart und Zukunft von Algorithmen und Mitbestimmung**

**Mittwoch, 20. Januar 2021**

09:30–10:45 Uhr: **Plenum: Macht der Mitbestimmung? Digitalisierung für mehr Mitbestimmung nutzen**

11:15–12:30 Uhr: **Parallele Sessions 3**

- 3.1 Betriebliche Mitbestimmungspraxis. Problem- und Regelungsbereiche der Digitalisierung
- 3.2 Partizipative Arbeitsgestaltung in der Industrie 4.0 per Drag & Drop?
- 3.3 Zwischen Flexibilität und Unsicherheit: Erfahrungen von Frauen in der Plattformökonomie

13:30–14:45 Uhr: **Parallele Sessions 4**

- 4.1 Die ‚Sharing Economy‘ und das Fahrrad-Kurierwesen. Der Wandel der Erwerbsarbeit zwischen Monopolen und Kooperativen
- 4.2 Digitalisierung konkret: Nutzen und Grenzen betrieblicher Beteiligungsrechte
- 4.3 Machtvolle Mitgestalter!? Betriebsräte in der Doppelten Transformation

14:45–15:15 Uhr: Pause – Yoga mit Silke Hurtz

15:15–16:30 Uhr: **Plenum: Alternative Entwürfe zum plattformbasierten Überwachungskapitalismus**

16:30–17:00 Uhr Gemeinsamer Ausklang

# 1 Parallelle Sessions 1

Dienstag, 19. Januar 2021, 11:15 bis 12:30 Uhr

## 1.1 Vernetzte Jugend ohne Mitbestimmung

Die betriebliche Mitbestimmung hat Nachwuchssorgen. Junge Erwerbstätige bringen andere Erwartungen in die Unternehmen, was Beteiligung und Mitbestimmung betrifft. Inwiefern können Enterprise Social Networks auch Plattformen sein, auf denen alternative Formen von Mitbestimmung angeboten und erprobt werden können?

### Podium

- Janick Oswald
- Mathias Schmidt (KBR-T-Com)
- Eva Spindler (Doktorandin KBR VW)
- Orry Mittenmayer
- Matthäus Wilga (FAU)
- Natalie Bella Podcast 'Mitmischen' (FAU)

### Moderation und Idee

- Shirley Ogolla, Alexander-von-Humboldt-Institut für Internet und Gesellschaft, Berlin
- Dr. Ronald Staples, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

### Beschreibung

Junge Beschäftigte (bekannt als Millennials) sind in einer durch das Internet geprägten Gesellschaft aufgewachsen, wurden dadurch anders sozialisiert. Sie sind andere Organisationsformen gewohnt als jene, die die deutsche Unternehmenslandschaft über Jahrzehnte geprägt haben. Über soziale Netzwerke ist es direkt und unverzüglich möglich sich an Diskussion, der Meinungsbildung und Entscheidungen zu beteiligen, ein Umstand, welcher sich in der institutionalisierten Form repräsentativer betrieblicher Interessensvertretung nicht widerspiegelt. Inwiefern ist es ein Gebot der Stunde, dass Betriebsräte sich neuen Organisationsformen bzw. neuen Formen der Partizipation gegenüber öffnen? Eine dieser Formen könnte die strategische Nutzung von ESN zu diesem Zweck sein. Dies kann zu einer Stärkung der Mitbestimmung sowie zur besseren Repräsentation der Meinung und Anliegen von bisher weniger beteiligten Teilen der Belegschaft führen, mit dem Ziel der stärkeren Legitimation von betrieblicher Mitbestimmung und der Gewinnung von Nachwuchs.

### Bericht zur Session

Betriebliche Mitbestimmung ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Eine davon ist, dass Betriebsräte in der betrieblichen Öffentlichkeit häufig als eher wenig diverses Gremium gesehen werden. Die Legitimität und Zukunftsfähigkeit von Mitbestimmung zu sichern, heißt damit, sich um junge, engagierte Beschäftigte zu bemühen, sie für Mitbestimmung zu begeistern. Wie dies aussehen kann und welche Hürden auf dem Weg liegen,

damit hat sich diese Session beschäftigt. Die Session startet mit drei Inputs, die aus unterschiedlichen Richtungen Diskussionsanreize zum Thema der Session bieten sollten.

Ronald Staples resümierte die Ergebnisse eines Workshops, der am HIIG zum Thema Mitbestimmung und digitale Partizipation stattgefunden hat. Zentrale Herausforderung hier war die Einsicht, dass Betriebsräte bereits mit vielfältigen Kommunikationsaufgaben überlastet sind und häufig der Mehrwert einen weiteren Kanal zu bespielen nicht auf den ersten Blick nachvollziehbar ist. Natalie Bella gab daraufhin Einblick in die Entwicklung des Podcasts ‚MitMischen‘, der Bestandteil der Wissenschaftskommunikation des Projekts ‚ParadigMa‘ ist und explizit einen Versuch darstellt über ein relativ neues Medium Austausch und Information zu mitbestimmungsrelevanten Themen herzustellen. Schließlich erörterte Matthäus Wilga das Prinzip von Open Innovation, um zu zeigen, dass dies nicht nur dazu dienen kann, um wirtschaftliche Entwicklungsprozesse neu zu sehen, sondern auch Kommunikationsstrukturen und das Generieren von Wissen anders gestalten kann. Der Open-Innovation-Ansatz basiert dabei auf einer einfachen Grundidee: Innovationen profitieren von Offenheit. Damit ist gemeint, dass Entwicklungsprozesse nicht von der Außenwelt abgeschottet vonstatten gehen sollen, sondern dass externe Köpfe und auch fachfremde Expertisen hinzugezogen werden sollen. Organisiert werden kann das dann auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Für einen Betriebsrat kann das bspw. heißen, dass im Vorfeld einer neuen BV die Ausarbeitung einzelner Teilfragen in Form eines Wettbewerbs oder auch eines Workshops im Betrieb für Interessierte ausgeschrieben wird.

Daraufhin haben drei Expert\*innen Einblicke in ihre betriebliche Praxis gegeben. Zaira Floridia vom GBR der T-Service GmbH, die über die digitale Sprechstunde des GBR berichtete und das Engagement desselben im unternehmensinternen Enterprise Social Network (ESN, soziale Netzwerke, die nur betriebsintern nutzbar sind). Eva Spindler berichtete aus der Volkswagen-Welt, die ja mit sehr unterschiedlichen Herausforderungen zu kämpfen hat (Stichwort: Elektrifizierung). Wichtig ist hierbei die Einsicht, dass stark differenzierte Unternehmen auch mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen der Beschäftigten und damit auch Veränderungsgeschwindigkeiten zu tun haben. Bspw. haben Beschäftigte in gewerblichen Bereichen sehr viel weniger Zugang zu den digitalen Kommunikationskanälen des Betriebs als indirekte Bereiche. Schließlich schilderte Janick Oswald noch die Arbeitsweise aus einem nicht mitbestimmten, sehr digital arbeitenden Start-Up. Er erläuterte, dass die Hierarchien zwar sehr flach seien und vieles eher demokratisch organisiert wird, aber klar ist, dass kritische Entscheidungen nur auf der Geschäftsführungsebene getroffen werden.

Im Anschluss an die Inputs fand eine lebhafte Diskussion im Plenum statt, z.B. entlang der Coronanotfall-Änderungen des § 129a im BtrVG. Während einige Teilnehmende sich dafür aussprachen, die Möglichkeiten von Beratungen und Beschlüssen auf Distanz und per Videokonferenz dauerhaft zuzulassen, merkten andere Teilnehmenden an, wie Betriebsräte Vertrauen zu Beschäftigten aufbauen können, wenn das persönliche face-to-face Gespräch fehlt. Dieses Nähe-Distanz-Problem beschäftigt Betriebsräte offenbar in höherem Maße, denn es blieb ein zentrales Thema der Diskussion. Es gab allerdings auch interessierten Nachfragen zur Reichweite des

vorgestellten Podcasts und seiner Resonanz. Schließlich machten Janick Oswald und Matthäus Wilga den Punkt stark, dass die schlichte Einführung von digitalen Tools nicht die Partizipation in der Mitbestimmung stärke oder ein innovatives Vorgehen per se sei. Vielmehr muss sich die Kommunikationskultur entsprechend ändern. Partizipationsmöglichkeiten sind daher in erster Linie strukturelle Änderungen, die auch von Arbeitgeberseite mitgetragen werden müssen. Erst danach kommt die Umsetzung unter Zuhilfenahme von digitalen Werkzeugen.

### **Beteiligte Projekte**

- ParadigMa: [Partizipative Mitbestimmung in digitalisierter Arbeitswelt \(2017–2021\)](#)
- [Konkurrent und Komplementär. Das Verhältnis betrieblicher Mitbestimmung und neuer Partizipationsplattformen \(2017–2020\)](#)

### **Weitere Informationen**

- Ogolla, Shirley; Klöpper, Miriam; Send Hendrik; Straub, Tim; Hard, Vivien; Grünenberg Joram (2020): Digitale Partizipationsplattformen und betriebliche Mitbestimmung. Eine empirische Analyse des Einsatzes von Enterprise Social Software (ESS) in der betrieblichen Praxis, Study 443, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 84 Seiten.  
[https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8940](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8940) (Abruf am 12.03.2021)
- [Mitmischen](#). Podcast aus dem Projekt Paradigma (Spotify).

## **1.2 Blockchained? – Die Zukunft des Managements in der Digitalisierung**

Wer bestimmt in der Digitalisierung was zu tun ist? Diese Session befasst sich mit der Auswirkung neuer digitaler Technologien wie Blockchain auf die Praxis des Managements.

### **Podium**

- Moritz Hütten und Prof. Dr. Ulrich Klüh, Hochschule Darmstadt
- Nhan Vu, Chainist
- Claudia Otto, Recht Innovativ

### **Moderation**

- Moritz Hütten, Hochschule Darmstadt

### **Idee und Organisation**

- Moritz Hütten und Prof. Dr. Ulrich Klüh, Hochschule Darmstadt

### **Beschreibung**

Wer bestimmt in der Digitalisierung was zu tun ist? Digitale Technologien versprechen längst nicht mehr nur einfache Arbeiten zu automatisieren. Blockchains und neue Anwendungen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz sollen Aufgaben übernehmen, die heute noch von hochqualifizierten Arbeiter\*innen und Manager\*innen geleistet werden. Oft geht damit der

Vorschlag einher, bestehende Hierarchien könnten abgebaut und durch neue, flache Organisationsformen ersetzt werden. Was ist dran an diesen hochgesteckten Erwartungen? Um der Frage nachzugehen, wollen wir uns tiefer mit den tatsächlichen Entwicklungen im Bereich der Blockchain-Technologien auseinandersetzen, eine Gruppe von Technologien, die in den letzten Jahren für viel Aufsehen gesorgt hat und Hoffnungen auf eine grundsätzliche Neugestaltung von Arbeits- und Organisationsformen geweckt hat.

Für diese Session bringen wir verschiedene Perspektiven aus den Bereichen Entwicklung, Recht, Management und Soziologie zusammen, um der Frage nachzugehen, welche Aspekte der Blockchain, abseits des Hypes, ihre Spuren in der Praxis hinterlassen. Was haben wir nach 10 Jahren Blockchain gelernt? Ziel ist es, Möglichkeiten und Grenzen der Automatisierung von Management und Selbstverwaltung durch digitale Technologien wie Blockchain kritisch zu diskutieren.

### **Bericht zur Session**

Wer bestimmt in der Digitalisierung, was zu tun ist? Digitale Technologien versprechen längst nicht mehr nur vermeintlich einfache Arbeiten zu automatisieren. Blockchains, aber auch Anwendungen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) sollen schon in naher Zukunft Aufgaben übernehmen, die heute noch von hoch bezahlten Manager\*innen geleistet werden. Neue Technologien sollen dabei Hierarchien abbauen und Organisationen insgesamt flacher und dynamischer gestalten.

In dieser Session sind wir der Frage nachgegangen, was wir in mittlerweile über 10 Jahren der Auseinandersetzung mit sogenannten Blockchains – einer neuen Art dezentraler oder verteilter Datenbanken ohne zentralisierte Kontrolle – über die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Management und Managementpraktiken im digitalen Raum gelernt haben. Das Panel wurde von Ulrich Klüh und Moritz Hütten begleitet, die sich in ihrem Forschungsprojekt „[Der Einfluss von Blockchains auf Arbeit und Organisation](#)“ drei Jahre lang mit dieser Technologie befassen konnten. Als Panelists waren zudem Nhan Vu von Chainist und Claudia Otto von Recht:Innovativ eingeladen, die sich beide praktisch, aber auch reflektierend mit Blockchains befasst haben.

Ulrich Klüh und Moritz Hütten eröffneten mit Überlegungen zur Rolle des Managements in der Digitalisierung insgesamt, aber auch zu Konflikten und Synergien zwischen den Themen Management und Blockchains. Im Vordergrund stand dabei, dass Blockchains ursprünglich als Anti-Management-Technologie angetreten ist, die Management als Automatisierungsziel deklariert hat. Dennoch wird sie heute vielfach von Managern und Consultants beworben, die sie eher als Ergänzung ihrer Rolle und nicht als Ersatz begreifen.

Nhan Vu machte den Einstieg als erster externer Panelist und berichtet aus seiner mehrjährigen Praxiserfahrung als Developer im Blockchainbereich, sowie als Organisator des Mainzer Blockchainmeetups. In seinem Input ging es vorrangig um einen Blick hinter die Kulissen der Blockchainentwicklung, die sich vordergründig chaotisch gibt, letztlich aber vielfach auf Managementpraktiken und strukturierende Technologien wie GitHub zurück-

greift. Bei dieser Betrachtung wurde deutlich, dass auch vermeintlich autonome Technologien vom konkreten Austausch und (Selbst-)Management ihrer immer noch menschlichen Entwickler\*innen leben.

Claudia Otto resümierte über ihre Erfahrungen als Juristin, die sich schon seit 2014 mit Blockchains befasst. Besonders hob sie dabei hervor, welche Probleme aus dem doch sehr verkürzten Managementbegriff resultieren, den man im Blockchainbereich vielfach findet. Management wird oft auf eine reine Funktionsrolle reduziert, die Management lediglich als vermittelnde Instanz zwischen Regelsystemen und ihrer Umsetzung sieht. Durch diesen „dünnen“ Managementbegriff gehen Aspekte einer „dichteren“ Beschreibung verloren; z.B. Verantwortlichkeit und Haftung, die durchaus wichtige Bestandteile guten Managements sind.

Abschließend wurde deutlich, dass wir uns in der Digitalisierung immer wieder an der Diskrepanz zwischen technischen Möglichkeiten und der Außendarstellung von Technologie abarbeiten. Im schlimmsten Fall führt uns das in eine naive Technikgläubigkeit; im besten Fall werden wir ange regt, darüber zu diskutieren, was wir sowohl von Technologien als auch von Managementpraktiken erwarten.

### **Beteiligte Projekte**

- [Der Einfluss von Blockketten auf Arbeit und Organisationen \(2017–2021\)](#)

### **Weitere Informationen**

- [Chainist \(Nhan Vu\)](#)
- Klüh, Ulrich und Hütten, Moritz (2020) Datafizierung von Organisationen durch Blockchain? Eine medienanalytische Betrachtung. In: Vere na Bader und Stephan Kaiser (Hg.) Arbeit in der Data Society – Zukunfts visionen für Mitbestimmung und Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler. 151–172.
- Hütten, Moritz (2019) The soft spot of hard code: blockchain technology, network governance and pitfalls of technological utopianism. *Global Networks* 19(3). 329–348.
- Hütten, Moritz (2020) (Podcast) [Blockchain und Arbeit – Gesprengte Ketten oder Smart Work Order? Machtmenschmaschine.](#)

## **1.3 Zwischen Autonomie und Überwachung: Kann People Analytics dem Interesse der Arbeitnehmer\*innen dienen?**

Seit einigen Jahren zeichnet sich ab, dass die Prüfung, Beurteilung und Kontrolle der Arbeitnehmer\*innen zunehmend mit digitalen Instrumenten, sogenannten People-Analytics-Anwendungen, durchgeführt oder unterstützt wird. Personenbezogene Daten werden mittels Algorithmen ausgewertet und so Aussagen über Leistung, Eignung und Potenzial getroffen. In dieser Podiumsdiskussion wird gefragt, welche Möglichkeiten und Risiken ein Arbeitnehmer\*innen-orientierter Einsatz von People Analytics für die Zukunft birgt und wie dieser Trend historisch einzuordnen ist.

## **Podium**

- Miriam Klöpper, FZI Forschungszentrum Informatik, Doktorandin Wirtschaftsinformatik
- Dr. Nora Thorade, TU Darmstadt, Technikhistorikerin
- Heinz Gras, Microsoft Knowledge & Insights
- Emily Chiara Hall, Arbeit und Leben NRW
- Jörg Schanko, Konverion, Betriebsratsberatung IT-Mitbestimmung

## **Moderation**

- Sonja Köhne, Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft HIIG

## **Idee und Organisation**

- Sonja Köhne, Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft HIIG,
- Miriam Klöpper, FZI Forschungszentrum Informatik, Doktorandin Wirtschaftsinformatik
- Dr. Nora Thorade, TU Darmstadt, Technikhistorikerin

## **Beschreibung**

Arbeitsbeziehungen sind immer begleitet durch Machtfragen: das klassische Bild einer oder eines Vorgesetzten funktioniert beispielsweise gar nicht ohne ihr oder ihm unterstellte Mitarbeiter\*innen. Die Kontrolle, die mit solchen hierarchischen Beziehungen verbunden ist, steht dabei der Autonomie, die den Mitarbeiter\*innen durch die oder den jeweiligen Vorgesetzten gewährt wird, gegenüber. Was passiert nun, wenn sich im digitalen Zeitalter und insbesondere unter den Bedingungen der — durch die anhaltende Pandemie stark vorwärts getriebenen — Fernarbeit die Mitarbeiter\*innen dieser Kontrolle räumlich entziehen? Darüber hinaus werden Mitarbeiter\*innen im eigenen Zuhause möglicherweise weniger sichtbar für den Betriebsrat und entziehen sich damit auch schützenden Instanzen. Welche Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeit eröffnen sich durch die Fernarbeit und wie kann die neue Autonomie zur (Selbst-)Optimierung genutzt werden? Welche Rolle spielen dabei digitale Kontroll- und Optimierungstechnologien, mitarbeiter\*innenbezogene Daten und insbesondere sogenannte People-Analytics-Anwendungen? Sowohl Unternehmensvertreter\*innen als auch Betriebsräte und Gewerkschaften stehen durch zunehmende Fernarbeit und technologische Entwicklungen vor neuen Herausforderungen und Gestaltungsentscheidungen. Einerseits soll vor diesem Hintergrund ein hinreichender Einblick in den Arbeitsalltag der Arbeitnehmer\*innen gelingen, während andererseits gilt, die Privatsphäre der Beschäftigten auf angemessene Weise zu wahren.

Diese Themen diskutieren Sonja Köhne, Miriam Klöpper, Nora Thorade und weitere Mitdiskutant\*innen. Dabei sollen aktuelle Erfahrungen und Herausforderungen mit den Zuhörer\*innen ausgetauscht und mögliche Gestaltungs- und Lösungsansätze interaktiv diskutiert werden. Insbesondere wollen wir in diesem Kontext gemeinsam diskutieren, inwieweit die Potenziale digitaler Technologien für die Betriebsratsarbeit nutzbar gemacht und so zum Wohl der Arbeitnehmer\*innen eingesetzt werden können. Gleich-

zeitig soll der Mehrwert von People Analytics für die Arbeitnehmer\*innen erarbeitet werden. Wie können Einzelne durch den Einsatz von datengetriebenen Entscheidungen profitieren?

### **Bericht zur Session**

In der Session „Zwischen Autonomie und Überwachung: Kann People Analytics dem Interesse der Arbeitnehmer\*innen dienen?“ diskutierten Sonja Köhne, Miriam Klöpper und Nora Thorade mit ihren Panel-Gästen über die sozialen und ethischen Implikationen von People Analytics (PA), insbesondere im Kontext der Fernarbeit. Unter People Analytics versteht man die Sammlung und Auswertung von personenbezogenen Daten, um aus diesen Rückschlüsse auf Arbeitsprozesse treffen zu können. Am Arbeitsplatz können diese Daten beispielsweise die Anzahl der täglich gesendeten E-Mails, die Dauer der geführten Telefonate oder eine Übersicht über Abwesenheitszeiten sein. Aber auch Daten über das persönliche Wohlbefinden und den Gesundheitszustand der Arbeitnehmer\*innen können gesammelt werden. Als Moderatorin involvierte Sonja Köhne das Publikum interaktiv mit in die Diskussion: Mittels des Online-Tools Mentimeter gab das Publikum zwischendurch eigene Einschätzung von PA und Privatsphäre in die Diskussion. Nora Thorade lieferte zu Beginn der Session eine historische Einordnung der aktuellen technologischen Entwicklung. Sie gab einen Rückblick in drei Bereiche von People Analytics: Bewertung der Arbeitskräfte und ihrer Produktivität in der Rationalisierungsbewegung, Kontrolle am Arbeitsplatz sowie Mitbestimmung und Wohlbefinden im Rahmen der Diskurse zu Humanisierung der Arbeit. Damit stellte sie heraus, dass die Angst vor Überwachung am Arbeitsplatz kein neues Phänomen, sondern historisch gewachsen sei.

Die Teilnehmer\*innen gaben an, dass sie People Analytics stark mit Begriffen wie *Überwachung* und *Kontrolle* verbinden (Abbildung 1). Im Kontext der Tagung gesehen war dies ein erwartbares Ergebnis. Heinz Gras, Microsoft, verwies zunächst auf die rechtliche Grundlage und verdeutlichte schließlich, dass zwischen zwei Funktionalitäten der Anwendungen unterschieden werden muss: Zum einen der Auswertung auf individueller Ebene, die den Beschäftigten selbst zur Verfügung steht, und zum anderen aggregierte und anonymisierte Daten auf Teamebene, die Führungskräften nutzen können. Obwohl er betonte, dass die meisten Führungskräfte keinen oder nur einen geringen Nutzen an einer personenbezogenen Auswertung hätten, wurden aus dem Publikum dennoch Bedenken hinsichtlich systemimmanenter Kontrollfunktionen und individueller Überwachung geäußert.

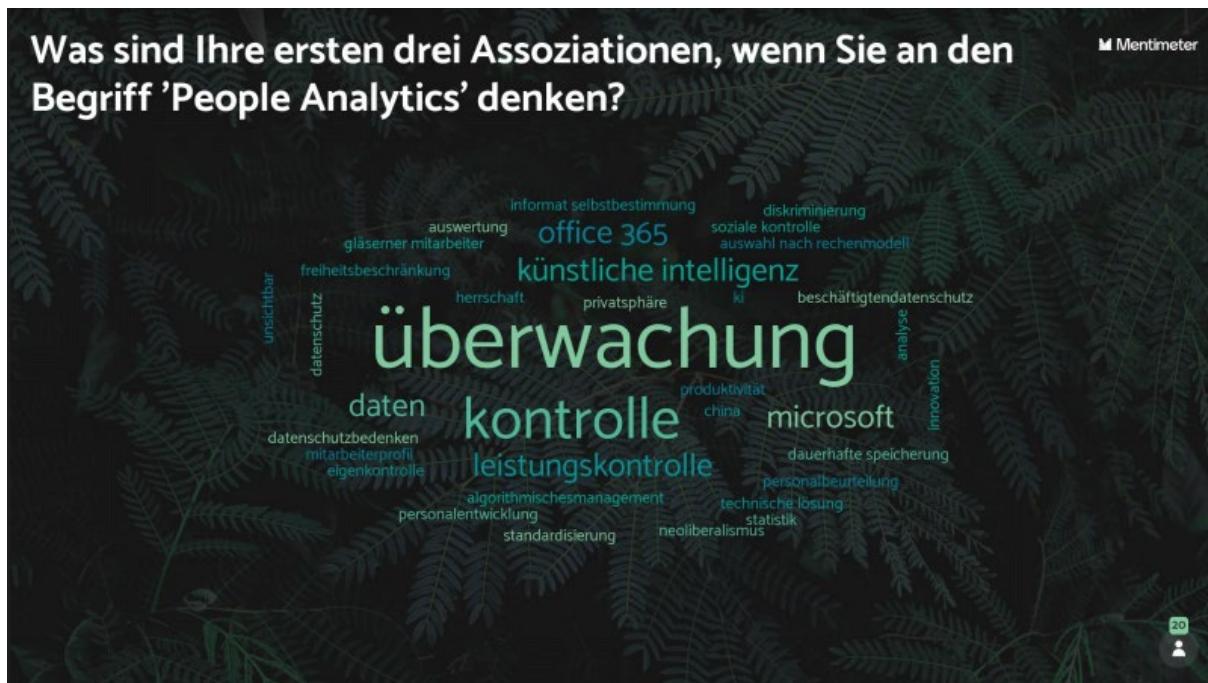


Abbildung 1: Assoziationen des Publikums mit People Analytics als Wortwolke dargestellt.

Zur Problematik der mangelnden Aufklärung über PA Anwendungen konnte Emily Chiara Hall, Bildungsreferentin bei Arbeit und Leben NRW, tiefere Einsichten geben. Die Nachfrage nach Schulungen zu digitalen Inhalten sei, insbesondere im Kontext der Fernarbeit, stark gestiegen. Das Interesse der Arbeitnehmer\*innen sowie Arbeitgeber\*innen, neue Technologien zu verstehen und anzuwenden, ist also durchaus gegeben.

Ausgehend von einer weiteren Publikumsbefragung (Abbildung 2) warf Jörg Schanko, IT-Mitbestimmungs-Berater und ehemaliger Betriebsrat bei Microsoft, den Punkt auf, dass Arbeitnehmer\*innen eigentlich keine von Vorgesetzten kontrollierten Software Anwendungen benötigen, um z. B. die eigene Produktivität zu ermitteln bzw. ein Teil der Funktionen von PA auch von Arbeitnehmer\*innen selbst durchgeführt werden kann und es keine Notwendigkeit gibt, die Daten an Vorgesetzte oder gar Dritte (z. B. Anbieter\*innen oder Entwickler\*innen) weiterzugeben. Für ihn war es bemerkenswert, dass Mitarbeitende ein Interesse an PA zur Ermittlung der Produktivität haben könnten. Aus ihrer Forschung im Bereich PA konnte Miriam Klöpper hingegen berichten, dass eine mangelnde Aufklärung über die Anwendungen auch dazu führt, dass Mitarbeitende diese nicht kritisch einordnen können und daher auch wenige Datenschutz- oder Privatsphärebedenken äußern. Generell lassen sich Kritik und Zuspruch seitens der Mitarbeitenden aber auch im Kontext allgemeiner Diskurse zum Trend der Selbstoptimierung lesen und werfen die Frage auf, inwiefern zunehmende Autonomie und Selbstbestimmung von Mitarbeitenden auch zu einer Belegpflicht und indirekten Kontrolle der Arbeitsproduktivität führen kann.



Abbildung 2: Bewertung des Publikums von drei möglichen People Analytics Einsatzszenarien.

Die dritte und letzte Publikumsbefragung zeigte, dass die drei meistgenannten Bedenken zum Einsatz von PA sind: 1) nicht zu wissen, wer die persönlichen Daten einsehen kann, 2) die Befürchtung von Nachteilen am Arbeitsplatz und 3) das Gefühl, beobachtet zu werden. In diesem Kontext unterstrichen die Podiumsgäste erneut den Schulungsbedarf. Denn die Systeme bieten komplexe und granulare Funktionalitäten, sodass häufig unbekannt ist, was die Systeme können, dürfen und sollen. Aus den Einführungen neuer Technologie in der Vergangenheit ist bereits bekannt, was auch hier hervorsticht: Umfangreiche Informationen sowie eine gemeinsame Verständigung von Unternehmen, Mitarbeitenden und Betriebsräten zu Projektbeginn über das Ziel des Einsatzes von PA sind enorm wichtig für die Akzeptanz und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

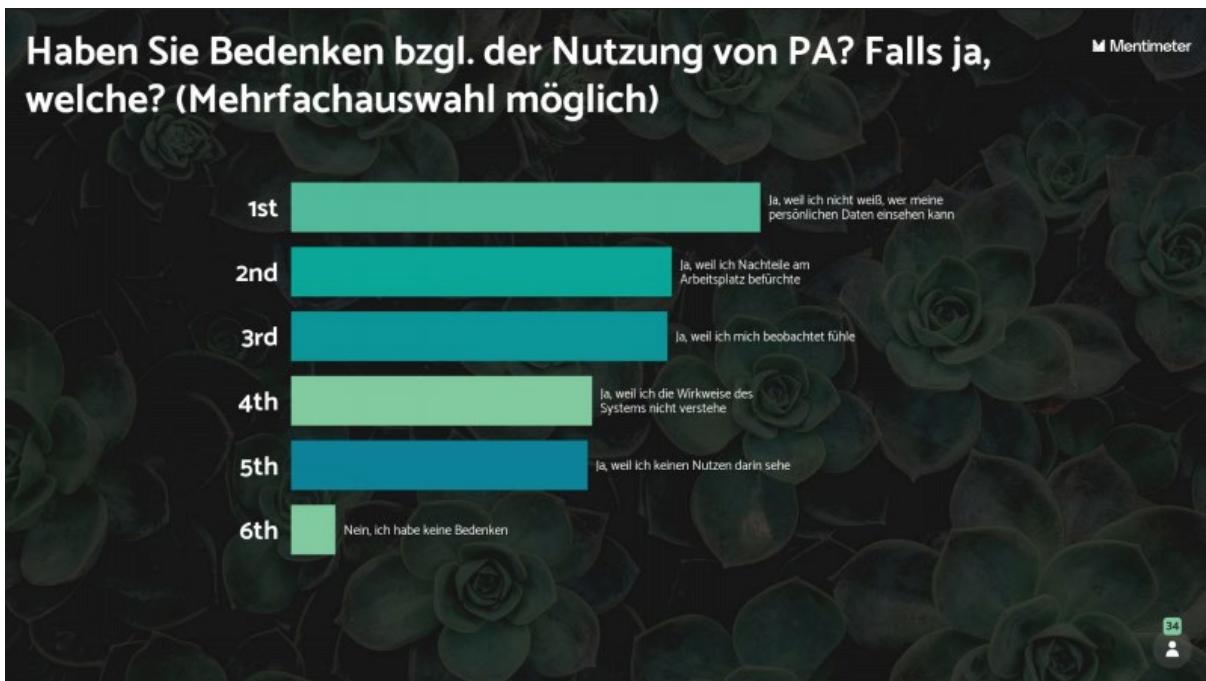


Abbildung 3: Rangliste des Publikums der größten Bedenken hinsichtlich People Analytics.

Mehrere Fragen aus dem Publikum und die Kommentare im Chat zielten auf die Ambivalenz des Einsatzes von PA. Beispielsweise würde in Bewerbungsverfahren deutlich, dass die Ergebnisse solcher Anwendungen stark von den gesetzten Bewertungskriterien abhängen. Allgemeingültige Kennzahlen und Parameter zu ermitteln, war und ist eine der zentralen Herausforderungen für solche Anwendungen. Kritische Stimmen aus dem Publikum mahnten zudem, dass einmal erhobene und gespeicherte Daten auch zur weiteren Verwertung genutzt werden könnten. Was würde Unternehmen letztlich davon abhalten, Löhne zu kürzen oder Vollzeit- in Teilzeitstellen umzuwandeln, wenn PA unweigerlich zeigen wird, dass Mitarbeiter an einem 8 Stunden Tag nur 3 Stunden lang produktiv sind? Der Verweis auf die gesetzliche Grundlage, die dies verbiete, konnte diese Befürchtung nur teilweise ausräumen. Auch der Hinweis, dass die Ergebnisse zur Optimierung der Arbeitszeit und der Aufgaben auch zur Zufriedenheit beitragen können, stellte heraus, dass die grundlegenden Machtfragen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden auch im digitalen Zeitalter bestehen bleiben. Letztlich können die Systeme nur so gut funktionieren, wie die Unternehmenskultur, in die sie eingebettet werden.

### Beteiligte Projekte

- Konkurrent und Komplementär. Das Verhältnis betrieblicher Mitbestimmung und neuer Partizipationsplattformen (2017–2019)
- DFG-Projekt "Die Geschichte der Industrie 4.0. Fabrikkonzepte der Ingenieurwissenschaften in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts" (2018–2022)

## Weitere Informationen

- Apel, Sonja: Die Entwicklungsgeschichte der Stoppuhr und ihre Verwendung als Rationalisierungsinstrument, in: Technikgeschichte 74 (2007) 1, S.43–68.
- [Die technisierten Körper der Erdarbeiter um 1900](#).
- Heßler, Martina: Die Ersetzung des Menschen? In: Technikgeschichte 82 (2015) 2, S. 109–136.
- Kleinöder, Nina u.a. (Hg.): "Humanisierung der Arbeit": Aufbrüche und Konflikte in der rationalisierten Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts, Bielefeld 2019.
- Liggieri, Kevin: Ingenieurwissenschaften, in: Martina Heßler/Kevin Liggieri (Hg.): Technikanthropologie. Handbuch für Wissenschaft und Studium, Baden-Baden 2020, S. 341–348.
- Liggieri, Kevin u.a. (Hg.): Arbeit 4.0: zur Entgrenzung der Arbeit (Ausblick 73), Konstanz 2018.
- Nolan, Mary: Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany, New York/Oxford 1994.
- Uhl, Karsten: [Die Geschlechterordnung der Fabrik. Arbeitswissenschaftliche Entwürfe von Rationalisierung und Humanisierung 1900–1970](#), in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 21 (2010) 1, S. 65–92.
- Uhl, Karsten: Humane Rationalisierung? Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert, Bielefeld 2014.
- [Vernetzte Produktion. Computer Integrated Manufacturing \(CIM\) als Vorgeschichte von Industrie 4.0](#).

## 1.4 Künstliche Intelligenz – eine Gefahr für Geschlechtergleichheit?

Wir begegnen Künstlicher Intelligenz jeden Tag – wenn wir etwas von Google Translate übersetzen lassen, unsere Feeds durchscrollen oder am Flughafen die Sicherheitskontrolle passieren. Sie gewinnt in unserem Alltag immer mehr Entscheidungsmacht: Sie bestimmt, ob aus „a doctor“ „ein Doktor“ oder „eine Doktorin“ wird, was uns als Erstes auf dem Feed angezeigt wird und ob wir bei der Kontrolle herausgezogen werden. Welche Gefahren bringen Algorithmen für die Geschlechtergleichheit mit sich? Und auf wen sind diese zurückzuführen?

### Podium

- Tasnim Rödder, freie Journalistin

### Moderation

- Amanda Witkowski, Hans-Böckler-Stiftung

### Bericht zur Session

In der Podiumsdiskussion „Künstliche Intelligenz – eine Gefahr für Geschlechtergleichheit?“ wurde das Verständnis und die Risiken der Künstlichen Intelligenz in unserem Alltag diskutiert: Wenn wir etwas von Google Translate übersetzen lassen, unsere Facebook-Feeds durchscrollen oder am Flughafen die Sicherheitskontrolle passieren. Was sind die Ursachen

dafür, dass bei Google Translate aus „a doctor“ „ein Doktor“ – aber nicht „eine Doktorin“ wird? Interaktiv mit den Zuschauenden und im Gespräch der Journalistin Tasnim Rödder mit der Moderatorin Amanda Witkowski wurde evaluiert, dass das Problem der Ungleichberechtigung nicht nur auf den IT-Bereich einzugrenzen ist, sondern dass es ein gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist. Bevor sich etwas ändert, muss das Problem an der Wurzel gepackt werden. Sprache, Bildung, Job – all das sind Orte, an denen wir anfangen müssen, nicht nur die weibliche Perspektive, sondern auch jene der PoC, queeren Community, der Menschen mit Behinderung, etc. zu inkludieren.

Wünschenswert wären spezielle Unconscious-Bias-Trainings für die IT-Branche.



## Beteiligte Projekte

- Tasnim Rödder – Journalistin und Redakteurin

## Weitere Informationen

- Autor Chris Köver
- Buch „Sex Machina“. Erotik der Maschine
- Das Internet ist ein Sexist
- Denken intelligente Maschinen wie Männer?
- Der AMS-Algorithmus ist ein „Paradebeispiel für Diskriminierung“
- EIN ALGORITHMUS FÜR ARBEITSLOSIGKEIT?
- FAIR. Artificial Intelligence Recruiting
- Film "Picture A Scientist"
- Gericht macht Weg für den AMS-Algorithmus wieder frei
- How I'm fighting bias in algorithms?
- "Ich bin hier, falls du reden möchtest"
- Jamboard zur Session: Was ist künstliche Intelligenz?

- „Komm, mach MINT.“: Über 34 Prozent der MINT-Studierenden im ersten Fachsemester sind weiblich
- Künstliche Intelligenz beyond the hype
- Leitfaden zur Überprüfung essenzieller Eigenschaften KI-basierter Systeme für Betriebsräte und andere Personalvertretungen
- MACHINE LEARNING ANWENDUNGEN IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS
- NoBIAS – Artificial Intelligence without Bias
- Was tun gegen Software, die Frauen diskriminiert?
- Weisse Masken
- Wie Siri und Alexa veraltete Geschlechterklischees zurückbringen
- Regierungsberater\*innen fordern strengere Regeln für Daten und Algorithmen
- Sexismus im Algorithmus

## 2 Parallelle Sessions 2

Dienstag, 19. Januar 2021, 13:30 bis 14:45 Uhr

### 2.1 „Meet the Authors“: Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement

In dieser Session möchten wir den gleichnamigen Herausgeberband vorstellen und in der Diskussion die Herausforderungen und Chancen von Datafizierung und Neuen Arbeitsweisen aus Sicht des Personalmanagements und der betrieblichen Mitbestimmung beleuchten. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit auf moderne Formen der Beteiligung zu lenken und Ansätze für gemeinsame Zukunftsvisionen zu generieren.

#### Podium

- Prof. Dr. Thomas Gegenhuber (Leuphana Universität Lüneburg)
- Dr. Detlef Gerst (IG Metall)
- Dr. Johanna Wenckebach (Hugo Sinzheimer Institut für Arbeitsrecht (HSI))
- Prof. Dr. Werner Widuckel (Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg)

#### Moderation und Idee

- Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München
- Dr. Verena Bader, Universität der Bundeswehr München

#### Beschreibung

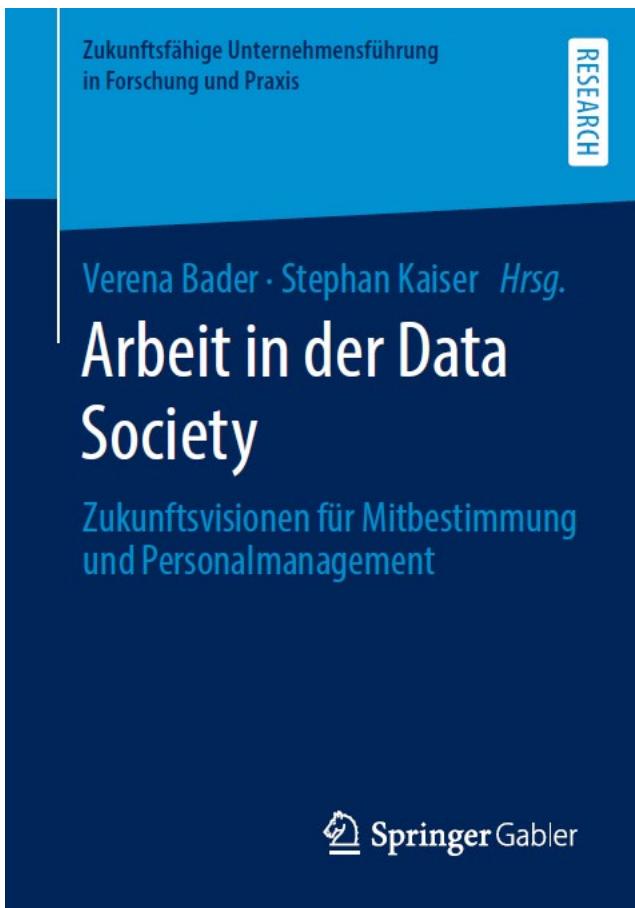
Die digitale Transformation von Unternehmen konfrontiert Beschäftigte, Personalmanager\*innen und Betriebsratsmitglieder mit großen Veränderungen in zwei Bereichen: Zum einen entstehen durch die zunehmende Datafizierung und Algorithmisierung neue Expertisen, Berufe und Arten der Zusammenarbeit. Zum anderen führen Unternehmen begleitend unter dem Terminus „New Ways of Working“ neue Arbeits- und Organisationsformen (z.B. agiles oder mobiles Arbeiten) ein, die das traditionelle Fortbestehen

von Betrieben in Frage stellen und damit Grenzen der Mitbestimmung aufzeigen. Diese vielseitigen und dynamischen Veränderungsprozesse stellen das Personalmanagement vor neue Herausforderungen, aber insbesondere auch die betriebliche Mitbestimmung. Dabei aufkommende Fragestellungen betreffen das Zusammenwirken der beiden bei der Gestaltung neuer Arbeitswelten und machen insbesondere traditionelle Rollen der betrieblichen Mitbestimmung und ihr Verhältnis zum (Personal-)Management zum Gegenstand.

In dieser Session möchten wir die Inhalte des Herausgeberbands vorstellen:

- Wandel der betrieblichen Mitbestimmung und Zukunftsvisionen
- Aspekte der Zusammenarbeit und Arbeitsbeziehungen im Wandel
- Umgang mit technologischen Innovationen in der digitalisierten Arbeitswelt
- Gestaltung von Partizipation und das Individuum am digitalisierten Arbeitsplatz
- Freiraum für neue Arbeitsweisen: rechtliche Perspektiven und die Zukunft von Arbeit und Betrieb

Nach einem kurzen Überblick über den Herausgeberband werden einige Autorinnen und Autoren ihren Beitrag und ihre Sichtweise auf einem Panel vorstellen. Danach werden in einer offenen Diskussion gemeinsam mit dem Publikum die Herausforderungen und Chancen von Datafizierung und Neuen Arbeitsweisen aus Sicht des Personalmanagements und der betrieblichen Mitbestimmung beleuchtet. Ziel ist es, die Aufmerksamkeit auf moderne Formen der Beteiligung zu lenken und Ansätze für gemeinsame Zukunftsvisionen zu generieren.



## Weitere Informationen

- [Arbeit in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement](#)

## 2.2 Glücklich zu Hause und bei der Arbeit dunkle Flure? Aktuelle Herausforderungen von Homeoffice und mobiler Arbeit

Mit mobiler Arbeit und Homeoffice sind verschiedene Hoffnungen verbunden: bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Einsparung von Pendelzeiten, souveräne und flexible Alltagsgestaltung, konzentriertes Arbeiten etc. Der Workshop möchte aktuelle Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis resümieren, wissenschaftliche Ergebnisse diskutieren und Gestaltungsansätze kritisch prüfen.

### Impulse

- Jun.-Prof. Anja Abendroth, Uni Bielefeld
- Dr. Alexandra Mergener (BIBB)
- Ines Entgelmeier, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/ Timothy Rinke, Universität Duisburg-Essen
- Dr. Tanja Carstensen, Ludwig-Maximilians-Universität München/Universität Hamburg

## **Moderation und Idee**

- Dr. Tanja Carstensen, Ludwig-Maximilians-Universität München und Universität Hamburg
- Timothy Rinke, Universität Duisburg-Essen
- Ines Entgelmeier, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund

## **Beschreibung**

Mit den Möglichkeiten zu Telearbeit, mobiler Arbeit und Homeoffice sind seit vielen Jahren verschiedene Hoffnungen verbunden: bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Einsparung von Pendelzeiten, souveränere und flexiblere Alltagsgestaltung, konzentriertes Arbeiten etc. Auch wenn die technologischen Voraussetzungen auch vor Corona eigentlich bereits seit Jahren gegeben waren, schien das Thema orts- und zeitflexiblen Arbeitens erst mit der aktuellen Digitalisierung und schließlich mit der Pandemie in vielen Unternehmen und Betrieben aktuell und drängend zu werden. In Vereinbarungen und Regelungen wird dabei oft unterschieden zwischen Telearbeit, Homeoffice und mobiler Arbeit, womit auf jeweils unterschiedliche Anliegen, Ziele und Regelungsnotwendigkeiten verwiesen wird. Die betrieblichen Erfahrungen waren bisher ambivalent: So positiv die Möglichkeiten wahrgenommen werden, die Anwesenheitszeiten am Arbeitsplatz den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu gestalten und damit insgesamt Lebensqualität zu erhöhen, so problematisch betrachten viele eine mit dem Arbeiten von zuhause einhergehende zeitliche und räumliche Entgrenzung von Berufs- und Privatleben und die abnehmende gemeinsame Zeit im Team und mit den Kolleg\*innen. Dies bringt neue Anforderungen an eigenständiger Abstimmung und kompensierender Kommunikation, aber auch Führung und Mitbestimmung mit sich. Zudem bleibt orts- und zeitflexibles Arbeiten oft ein Privileg für Höherqualifizierte und steht Männern häufiger zur Verfügung als Frauen; betriebliche Ungleichheiten und Machtverhältnisse können dadurch vertieft werden. Die Session möchte aktuelle Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis resümieren, wissenschaftliche Ergebnisse diskutieren und Gestaltungsansätze kritisch prüfen, und nach kurzen Inputs in Workshopform Erfahrungsaustausch und Diskussion von Gestaltungsoptionen mit allen Anwesenden durchführen.

## **Bericht zur Session**

Bereits vor der Pandemie hat sich das Homeoffice in vielen Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen in den letzten Jahren, gerade auch im Kontext von Digitalisierungsprozessen, zu einem wichtigen Thema entwickelt. Aufgrund der notwendigen Infektionsschutzmaßnahmen erlebte die Arbeit im Homeoffice seit Corona eine weitere starke Verbreitung – zumindest bei Tätigkeiten, in denen die Arbeit auf Distanz grundsätzlich möglich ist.

Anliegen der Session war es, mit vier wissenschaftlichen Impulsen einen Überblick über aktuelle Befunde der Homeoffice-Forschung zu geben, um anschließend mit den Teilnehmenden die zentralen Herausforderungen hinsichtlich Homeoffice sowie Gestaltungsansätze für die Zukunft zu erarbeiten.

Die starke Verbreitung des Arbeitens von Zuhause ist gerade vor dem Hintergrund der von Dr. Alexandra Mergener referierten unterschiedlichen Zu-

gänge zum Homeoffice vor der Pandemie interessant. Sie verwies auf die Heterogenität von Anlässen, die zu Homeoffice führen, sowie insbesondere auch auf die unterschiedlichen Gründe und Ausprägungen der Nicht-Nutzung. Hierbei wurde deutlich, dass zum einen unerfüllte Homeoffice-Wünsche zu beobachten sein, zum anderen aber auch eine Ablehnung von Homeoffice. Letztere lasse sich insbesondere durch die Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsort begründen und zeige sich für Alleinlebende stärker als für Paare und Familien.

Jun.-Prof. Anja Abendroth verwies auf die Relevanz der Organisationskulturen für die Frage, wie sich Homeoffice auf Vereinbarkeitskonflikte auswirkt. Dabei unterschied sie auf Grundlage ihrer empirischen Ergebnisse familienfreundliche Unterstützungsstrukturen und Belastungsstrukturen. Einerseits erlaube Homeoffice flexible Anpassungen an private Verpflichtungen und spare Fahrtzeiten ein. Andererseits können auch neue Belastungen entstehen, nicht zuletzt durch Arbeitsintensivierung als Gegenleistung vor dem Hintergrund der Stigmatisierung flexibler Arbeit. Die Frage, wie Homeoffice betrieblich gestaltet wird, erweise sich damit als entscheidend für die Effekte der Homeoffice-Arbeit.

Ines Entgelmeier und Timothy Rinke diskutierten in ihrem Impuls die Frage, inwiefern die berufliche Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien mit einer Retraditionalisierung von Geschlechterrollen einhergeht. Die Ergebnisse ihres Projektes „[Digitalisierung und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben](#)“ weisen einerseits auf eine Verstärkung der traditionellen Arbeitsteilung hin. Denn Väter weiten ihre Erwerbsarbeit bei einer Nutzung von IuK-Technologien in ihr Privatleben aus. Andererseits ermöglichen die Technologien für alle Beschäftigten eine bessere Integration privater und beruflicher Anforderungen und dadurch Chancen für eine geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Diese Chancen bestehen aber nur, wenn die mit IuK-Technologien verbundene berufliche Flexibilität von Frauen und Männern gleichermaßen für private Anforderungen genutzt werde.

Dr. Tanja Carstensen bezog sich in ihrem Kurzimpuls auf die Ergebnisse des Projekts „[Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung](#)“ und verwies zunächst auf die hohe Zufriedenheit im Homeoffice, insbesondere durch wegfallende Wegezeiten und flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten. Allerdings wurde gleichzeitig deutlich, dass der fehlende Kontakt in Präsenz am Arbeitsplatz bereits vor Corona als Problem sichtbar geworden sei. Führungskräfte, aber auch Beschäftigte und Betriebsräte beschrieben in den qualitativen Interviews, dass Austausch und Kollegialität schwerer herzustellen seien, zufällige Treffen würden abnehmen. Die „verwaisten“, „dunklen“ Flure und geschlossenen Türen würden die Zusammenarbeit auf Dauer zum Schlechteren verändern. Seit Corona habe sich dieses Problem weiter zugespitzt.

Aufgrund der hohen Zahl an Teilnehmenden wurde die anschließende Diskussion auf drei virtuelle Räume verteilt. Hier wurden mit den Teilnehmenden die aus ihrer Sicht zentralen Herausforderungen hinsichtlich Homeoffice diskutiert. Viele der anwesenden Betriebs- und Personalräte konnten an die wissenschaftlichen Ergebnisse anschließen. Unter anderem wurden folgende Punkte diskutiert:

- An Arbeitstagen, die im Betrieb gearbeitet werden, muss ein Großteil der Arbeitszeit dafür aufgebracht werden, die durch das verteilte Arbeiten erschwere Kommunikation zu kompensieren.
- Die Innovationskraft von Betrieben ist durch den Wegfall informeller Begegnungen im Betrieb gefährdet.
- Das sogenannte Onboarding, d.h. die Eingliederung neuer Beschäftigter, stellt eine besondere Herausforderung im Zuge des pandemiebedingten verteilten Arbeitens dar.
- In vielen Betrieben gibt es bereits verschiedene Versuche, auch digital Formate zu finden, die informelle Kommunikation und kollegiale Zusammenarbeit herstellen bzw. bewahren sollen.
- Deutlich wurde auch, dass die ungleichen Möglichkeiten im Homeoffice zu arbeiten, zu schlechter Stimmung führen können, insbesondere auch zurzeit zur Frage, wessen Anwesenheit während oder nach dem Lockdown erwartet wird.
- Gefahren wurden in einer Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben gesehen. Insbesondere die Arbeitszeiterfassung und die Einhaltung der Ruhezeiten im Homeoffice stellen Herausforderungen für den Arbeitsschutz dar.

Die Beiträge und die Diskussion zeigten, dass für die Zukunft eine gute Balance aus Homeoffice-Angeboten und gemeinsamer Zeit im Betrieb, der als sozialer Ort möglicherweise wichtiger sein wird als vorher, zu finden sein wird.

### **Beteiligte Projekte**

- [Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung \(2017–2020\)](#)
- [Digitalisierung und Entgrenzung von Berufs- und Privatleben \(2017–2019\)](#)

### **Weitere Informationen**

- [Dr. Tanja Carstensen](#)
- [Timothy Rinke](#)
- [Dr. Alexandra Mergener](#)
- [Dr. Anja Abendroth](#)
- Abendroth, Anja-Kristin/Reimann, Mareike (2018): Telework and Work-Family Conflict across Workplaces: Investigating the Implications of Work-Family-Supportive and High-Demand Workplace Cultures, in: Contemporary Perspectives in Family Research: The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges: 323–348.
- Abendroth, Anja-Kristin. Arbeitspapier. How work-family supportive workplace arrangements shape work-family conflicts: disentangling mechanisms in a longitudinal and organizational comparative perspective.
- Busch-Heizmann, Anne/Entgelmeier, Ines/Rinke, Timothy (2018): [Digitalisierung und Entgrenzung. Welche personenbezogenen Merkmale beeinflussen die Gestaltung von Berufs- und Privatleben unter dem erwerbsbezogenen Einsatz von IuK-Technologien und wie lassen sich](#)

die Zusammenhänge überprüfen? Working Paper, Nr. 092, September 2018, Hans-Böckler-Stiftung.

- Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74 (3), 195–205.
- Carstensen, Tanja/Demuth, Ute (2020): *Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung. Empirische Ergebnisse und Gestaltungsansätze für Vereinbarkeit, digitale Sichtbarkeit und den Wandel von Tätigkeiten in der betrieblichen Praxis*, Working Paper Forschungsförderung der Hans Böckler Stiftung, Nummer 201, Dezember 2020, Düsseldorf.
- Carstensen, Tanja/Matuschek, Ingo (2020): *Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus*, in: Mitbestimmungsportal, 2.9.2020.
- Lott, Yvonne/Abendroth, Anja (2020): The non-use of telework in an ideal worker culture: why women perceive more cultural barriers, in: *Community, Work & Family*.
- Mergener, Alexandra (2020): *Homeoffice in Deutschland – Zugang, Ausmaß und Regelung*. Ergebnisse aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018.
- Mergener, Alexandra (2020): *Berufliche Zugänge zum Home-Office. Ein tätigkeitsbasierter Ansatz zur Erklärung von Chancenungleichheit beim Homeoffice-Zugang*, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 72 (Sonderheft Berufe und soziale Ungleichheit), 511–534.
- Mergener, Alexandra/Rinke, Timothy/Entgelmeier, Ines: Does Working from Home Really Improve the Life-Work Integration? Gender Gaps and Differences between Recognized and Non-Recognized Home Working Hours, in Review.

## 2.3 KI im Betriebsrat – Kompetente Interessenvertretung und das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020

Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Betriebsräte in Zeiten von Transformation und Digitalisierung? Mit welchen Strategien können sie ihre Mitbestimmungsrechte effektiv einfordern? Und wie können dafür ihre Kompetenzen und Ressourcen erweitert werden? Auf dem Podium werden die Erfahrungen des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020 in NRW“ mit Betriebsräten und Projektbeteiligten diskutiert.

### Podium

- Gabi Schilling, Projektleitung Arbeit 2020, IG Metall NRW
- Inger Korflür, Sustain Consult, Dortmund
- Maria Sellmann, Betriebsrätin, IG Metall, Hensel electrics, Lennestadt
- Andreas P. Becker, Betriebsrat, IG BCE, Merck AG Darmstadt
- Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender IG Metall, Achenbach Buschhütten, Kreuztal

## **Moderation**

- Thomas Haipeter (Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen)

## **Idee und Organisation**

- Prof. Dr. Thomas Haipeter, Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg
- Gabi Schilling, IG Metall Bezirksleitung NRW, Projektleitung „Arbeit 2020 in NRW“
- In Kooperation mit dem Forschungsprojekt „Digitale Bohème“ und **Mitbestimmung** (Ulrich Brinkmann/Tanja Paulitz, TU Darmstadt)

## **Beschreibung**

Gewerkschaften und Betriebsräte stehen vor großen Herausforderungen. Kernthemen der Mitbestimmung wie Beschäftigungssicherung und gute Arbeit sind unlösbar verwoben mit Standortfragen, neuen politischen Rahmensetzungen und technologischem Wandel. Hinzu kommen komplexe Unternehmensstrukturen mit einem wachsenden Dickicht an Entscheidungsebenen und Zuständigkeiten. Betriebsräte müssen neue arbeitspolitische Themen wie die Digitalisierung anpacken, sie müssen diese mit ihren traditionellen Mitbestimmungsschwerpunkten verknüpfen, und sie müssen mit Unternehmen verhandeln, in denen Entscheidungen zentralisiert oder internationalisiert werden. Dabei werden die strategischen Zukunftsentwürfe der Unternehmen häufig nicht transparent gemacht oder fehlen sogar. Durch die Pandemie stellen sich u.E. diese Herausforderungen noch einmal verschärft.

Mit den neuen arbeitspolitischen Themen stellen sich zudem zwei weitere Herausforderungen für die Mitbestimmungsakteure: Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen zu gewinnen und dafür eigenständige Gestaltungsansätze der Mitbestimmungsakteure zu entwickeln – und zugleich zu verhindern, von den Unternehmen vereinnahmt zu werden. Doch welche Gestaltungsmöglichkeiten haben Betriebsräte in Zeiten von Transformation und Digitalisierung eigentlich? Mit welchen Strategien können sie ihre Mitbestimmungsrechte effektiv einfordern? Wie können dafür ihre Kompetenzen und Ressourcen erweitert werden? Und was bedeutet das für die Stellung der Gewerkschaften in den Betrieben? Das Podium diskutiert diese Fragen anhand der Erfahrungen des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020 in NRW“, das als neuer Ansatz der gewerkschaftlichen Betriebspolitik darauf abzielt, die Betriebsräte für eine eigenständige Gestaltungspolitik zu aktivieren – und zugleich die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften in den Betrieben zu erhöhen. An der Diskussion beteiligt sind Vertreter\*innen des Projekts und Betriebsräte aus teilnehmenden Betrieben; die Moderation übernimmt das IAQ, das die Aktivitäten in einem von der HBS geförderten Forschungsprojekt begleitet hat.

## **Bericht zur Session**

Im Mittelpunkt der Session stand die Frage der Kompetenz und der Innovationsfähigkeit von Betriebsräten vor dem Hintergrund wachsender und sich überschneidender Herausforderungen durch Globalisierung, Restrukturie-

rung und vermachte Wertschöpfungsketten sowie Digitalisierung oder ökologische Transformation der Industrieproduktion. Wie können, so wurde gefragt, die Betriebsräte diese Entwicklungen im Interesse der Beschäftigten mitgestalten und formen, und wie können sie dabei ihre Handlungsfähigkeit verbessern und -mächtigkeit stärken? Welche Möglichkeiten haben dazu die Betriebsräte selber, was können die Gewerkschaften zu einer Aktivierung der Betriebsräte beitragen, und welche Rolle könnte das Expert\*innenwissen der Beschäftigten oder gewerkschaftsnaher Beratungen dabei spielen?

Die Session fand im Kontext des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020 in NRW“ statt, einem gemeinsamen Projekt der Gewerkschaften IG Metall, IG BCE und NGG und, seit der letzten Förderungsrounde durch das Land NRW, auch der IG BAU, das im Jahr 2015 startete und zunächst bis Ende dieses Jahres läuft. Das Projekt steht in der Tradition von „Besser-statt Billiger“, dem wohl bekanntesten Aktivierungsprojekt, das deutsche Gewerkschaften bislang für die Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Betriebsräte durchgeführt haben. Die Erfahrungen von „Arbeit 2020“ formten damit den Hintergrund, vor dem die Herausforderungen für Kompetenz und Innovation der Betriebsräte mit einem Expert\*innenkreis auf dem virtuellen Podium diskutiert wurden.

Das Podium wurde gebildet aus Gabi Schilling, in der IG Metall NRW zuständig für das Thema Zukunft der Industriearbeit und die Projektleitung „Arbeit 2020 in NRW“; Inger Korflür, Senior Consultant und Mitglied der Geschäftsleitung des Beratungsunternehmens Sustain Consult, das im Rahmen von „Arbeit 2020“ mit für die Umsetzung der betrieblichen Workshops zuständig ist; Maria Sellmann, Betriebsräatin bei der Gustav Hensel GMBH aus Lennestadt; Andreas P. Becker, Betriebsrat der Merck AG Darmstadt und Vorsitzender des dortigen Vertrauenskörpers; und Daniel Wollny, Betriebsratsvorsitzender bei Achenbach Buschhütten GMBH in Kreuztal. Während Maria Sellmann und Daniel Wollny als Betriebsräte an „Arbeit 2020“ beteiligt waren – und sind – und über ihre Erfahrungen aus und mit dem Projekt sprechen konnten, hat Andreas P. Becker von der Initiative seines Betriebsrats zur Beteiligung der Beschäftigten und zur Nutzung des § 28.a BetrVG berichten können, die im Jahr 2019 mit dem deutschen Betriebsrätepreis in Silber prämiert wurde. Die Diskussion auf dem Podium wurde moderiert von Thomas Haipeter, der mit mehreren Kolleg\*innen am Institut Arbeit und Qualifikation ein von der Hans-Böckler-Stiftung finanziertes [Forschungsprojekt](#) zur Evaluation des Projekts „Arbeit 2020“ durchführen konnte.

In der Diskussion skizzierte Gabi Schilling, wie das Projekt „Arbeit 2020“ entwickelt wurde und welche Kernprozesse es auszeichnen, die Betriebsräte erläuterten die Motivation ihrer Gremien, an dem Projekt teilzunehmen, oder, im Falle des Betriebsrats von Merck, eine eigenständige neue Herangehensweise zu entwickeln, und Inger Korflür gab Auskunft über die Rolle und die Bedeutung einer gewerkschaftsnahen Beratung für die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Innovationsfähigkeit der Betriebsräte. Ein wichtiger gemeinsamer Nenner der Beiträge, der sich in der Diskussion herausschälte, betraf die Bedeutung der Beteiligung. Demnach ist die Beteiligung der Beschäftigten eine entscheidende Ressource, sei es als Expert\*innenwissen, das in eigene Konzepte einfließen kann, sei es als Inter-

aktionsprozess, der die Nähe und die Bindung zwischen Interessenvertretungen und Beschäftigten stärkt, oder sei es als Legitimationsressource gegenüber der Arbeitgeberseite, die in Verhandlungen eingesetzt werden kann. Nicht von ungefähr berichteten die Interessenvertreter auch davon, dass sich durch ihre Initiativen ihre Handlungsfähigkeit gegenüber ihren Arbeitgebern deutlich verbessert hat. Freilich, und damit schloss die Diskussion, kann Beteiligung in der aktuellen Corona-Pandemie nur unter erschwerten Bedingungen organisiert werden.

### **Beteiligte Projekte**

- [Arbeit2020+ in NRW](#)
- „[Digitale Bohème“ und Mitbestimmung \(2017–2021\)](#)
- [IG Metall NRW](#)
- [Institut Arbeit und Qualifikation](#)

### **Weitere Informationen**

- Bosch, Gerhard / Schmitz, Jutta / Haipeter, Thomas / Spallek, Anne-Christin, 2020: Gestaltung von Industrie 4.0 durch gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 29 (1), S. 3–23.
- [Thomas Haipeter](#)
- Haipeter, Thomas / Korflür, Inger / Schilling, Gabi, 2018: Neue Koordinaten für eine proaktive Betriebspolitik. Erfahrungen aus dem Gewerkschaftsprojekt „Arbeit 2020 in NRW“. In: WSI-Mitteilungen 71 (3), S. 219–226
- Haipeter, Thomas, 2019: Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020. Baden-Baden: Nomos Verl.
- Haipeter, Thomas, 2020: Digitalisation, unions and participation: the German case of 'industry 4.0'. In: Industrial Relations Journal Online first.

## **2.4 Ein Blick hinter die Kulissen – Plattform-Infrastrukturen im Bereich Haushaltsreinigung**

In den letzten Jahren hat sich plattformvermittelte Arbeit in verschiedenen Sektoren ausgebrettet, unter anderem auch im Bereich der Haushaltsreinigung. In dieser Session legen wir den Fokus zunächst auf die digitalen Infrastrukturen zweier ausgewählter Plattformen – Helpling und Book a Tiger – und stellen dar, wie die beiden Plattformen ihre jeweiligen „digitalen Räume“ der Interaktion zwischen Kund\*innen, Reinigungskräften und der Plattform (algorithmisch) gestalten. In der zweiten Hälfte der Session laden wir zur Teilnahme an einem „utopischen“ Gedankenspiel ein. Gemeinsam mit den Teilnehmer\*innen der Session entwerfen wir Visionen, wie eine digitale Plattform aussehen kann, die Haushaltsreinigung vermittelt.

### **Podium, Idee und Moderation**

- Katarzyna Gruszka, WU Wien
- Anna Pillinger, WU Wien
- Stefanie Gerold, TU Berlin

- Hendrik Theine, WU Wien

### **Beschreibung**

In den letzten Jahren haben Online-Plattformen auch Einzug in den Bereich der Reinigungs- und Hausarbeit gehalten, ein Bereich, der für seine Informalität und den hohen Anteil weiblicher, gering qualifizierter Arbeitskräfte, größtenteils mit Migrationshintergrund, bekannt ist. Plattformen bieten somit eine digitale Alternative zu traditionellen Formen der Vermittlung, wie privaten Personalvermittlern und Arbeitsagenturen sowie persönlichen Empfehlungen auf dem informellen Markt. Aus Sicht der Kund\*innen vereinfacht die digitale Vermittlung den Matching-Prozess und macht ihn effizienter. Aus der Perspektive der Reinigungskräfte scheinen die Arbeitsbedingungen in diesem Bereich allerdings verbesserungswürdig. Prinzipiell könnte die Nutzung von Plattformen die Einkommensmöglichkeiten der Reinigungskräfte erhöhen und die Abhängigkeit von einzelnen Kund\*innen verringern. Online-Räume könnten auch die Interaktion und Organisation unter den Reinigungskräften fördern, die isoliert in Privathaushalten arbeiten. Allerdings besteht auch die Gefahr, dass Plattformen die Verfestigung prekärer Arbeitsbedingungen von Reinigungskräften weiter vorantreiben. Sie bieten zwar Zugang zu sog. „Gigs“, ermöglichen aber nicht unbedingt abgesicherte Arbeitsplätze. Da Haushaltshilfen meist selbstständig sind, sind die Plattformen nicht verpflichtet, Mindestlöhne zu zahlen, locken aber mit dem Versprechen eines hohen Verdienstes. Als solche stellen Plattformen in der Reinigungs- und Hausarbeit sowohl den Wert als auch die Sichtbarkeit dieser Arbeit in Frage.

Vor diesem Hintergrund präsentieren wir zunächst die Ergebnisse unserer netnographischen Auswertung der digitalen Infrastrukturen Helpling und Book a Tiger. Dabei handelt es sich um die ersten Ergebnisse unseres Forschungsprojekts „[Platform Cleaners. Potenziale und Risiken plattformvermittelter Reinigungsdienstleistungen in Deutschland](#)“, das wir derzeit mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung durchführen. Der daraus resultierende strukturierte, qualitative Vergleich zwischen den Infrastrukturen zeigt, wie sich die Haltung der jeweiligen Plattformen – z. B. zu Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitsbedingungen, Nutzerhierarchien und Macht – in den Schnittstellen der Plattformen widerspiegelt. So können wir darstellen, wie die beiden Plattformen ihre jeweiligen „digitalen Räume“ der Interaktion zwischen Kund\*innen, Reinigungskräften und der Plattform (algorithmisch) gestalten. Zusätzlich werden wir Erkenntnisse aus den ersten Interviewdaten mit Kund\*innen und Reinigungskräften von Helpling ziehen.

Im zweiten Teil der Session laden wir das Publikum zu einem "utopischen" Gedankenspiel ein. In diesem Gedankenspiel werden alternative Visionen entwickelt, wie eine Plattform, die Haushaltsreinigung vermittelt, aussehen könnte. Außerdem bildet dies den Ausgangspunkt für eine offene Diskussion darüber, wie unterschiedliche Aspekte der digitalen Infrastruktur verbessert werden könnten (z.B. Arbeitsbedingungen, Nutzer-Asymmetrien oder Transparenz und Vertrauensbildung).

## Bericht zur Session

In unserer Sitzung haben wir den Stand der Forschung des Projekts Platform Cleaners vorgestellt. Gegenstand unserer Präsentation war insbesondere die Infrastruktur der beiden Plattformen Helpling und Book A Tiger. Dabei sind wir von der Frage ausgegangen, wie die digitalen Infrastrukturen der Plattformen die Arbeitsbedingungen und Erfahrungen der Reinigungskräfte sowie die Motivlage der Nutzer\*innen beeinflussen.

Unsere Präsentation umfasste u.a. die Implementierung des Geschäftsmodells in der Plattform, die Versicherung der Reinigungskräfte, Arbeitsbedingungen (Bezahlung, Arbeitszeit, Regelmäßigkeit) und Asymmetrien in Bezug auf Daten, Filter und Bewertungssysteme. Da der empirische Teil unserer Forschung in die Zeit der Pandemie fiel, war auch Covid-19 sowie die Sicherheitsmaßnahmen ein Thema. Mithilfe direkter Zitate unserer Interviewpartner\*innen konnten wir diese über Umwege zu Wort kommen lassen und hierbei besonders die Perspektive der Reinigungskräfte darstellen. In der anschließenden Diskussion mit den Teilnehmer\*innen wurden einerseits Fragen wie nach der Höhe des Stundenlohns oder der Vernetzung von Reinigungskräften untereinander beantwortet. Andererseits wurde auch Alternativen zu Helpling und Book A Tiger, wie Genossenschaften für Reinigungsdienstleistungen oder Plattformkooperativen, diskutiert.

Im zweiten Teil unserer Session diskutierten wir mit den Teilnehmer\*innen anhand folgender Leitfragen alternative Ideen und Vorstellungen zur Gestaltung von Plattformen:

- Wie könnten alternative digitale Infrastrukturen gestaltet sein?
- Welche spezifischen Elemente der digitalen Infrastruktur sollten verbessert werden?
- Welche grundlegenden Änderungen braucht es, um digitale Infrastrukturen inklusiver zu gestalten?

Die Diskussion spielte sich dann auf zwei Ebenen ab. Einerseits setzte sich die Gruppe mit der konkreten Ausgestaltung der Plattforminfrastruktur auseinander (z.B. Bewertungssysteme oder Bezahlung); andererseits wurde die gesamte Systematik hinter diesen Firmen infrage gestellt und Alternativen ergründet.

Beim Thema der Bewertungssysteme kamen in der Vergangenheit oft Forderungen nach einer stärkeren Symmetrie bei der Bewertung auf, sodass auch Reinigungskräfte die Möglichkeit haben, ihre Kund\*innen zu bewerten. Im Workshop wurde diese Idee aber auch kritisch hinterfragt, da trotz gegenseitiger Bewertungsmöglichkeit ein Machtgefälle zwischen Kund\*in und Dienstleister\*in bestehen bleibt. Anstatt eines Bewertungssystems wäre eine Mediation durch die Plattform im Fall von Problemen sinnvoller.

Eine Teilnehmerin stellt das Geschäftsmodell insgesamt in Frage, das auf schlechten Arbeitsbedingungen und geringer Bezahlung für Reinigungskräfte basiert. Anstatt bei jeder Reinigungsdienstleistung eine Provision abzuziehen, könnte ein einmaliger Betrag bei Erstvermittlung eine Alternative sein.

Auch die Vorherrschaft einer Plattform auf dem Markt der Reinigungsdienstleistungen wird problematisiert. Könnten mehrere kleine, eventuell regionale Plattformen eine Lösung bieten? Hierbei wirft eine Teilnehmerin das Problem der Portabilität der digitalen Reputation auf, also der Über-

tragbarkeit der erworbenen Reputation auf eine andere Plattform, um weniger von dieser abhängig zu sein.

Als Alternativen wurden die Minijob-Börse oder Plattformkooperativen diskutiert, die abgesehen von Up & Go für Reinigungsdienstleistungen in Deutschland noch nicht existieren. Als weitere Alternative wurde das Genossenschaftsmodell, wie HausGemacht, die in München operiert, eingebracht.

#### **Beteiligte Projekte**

- Platform Cleaners

#### **Weitere Informationen**

- Dr. Stefanie Gerold

### **3 Parallelle Sessions 3**

Mittwoch, 20. Januar 2021, 11:15 bis 12:30 Uhr

#### **3.1 Betriebliche Mitbestimmungspraxis. Problem- und Regelungsbereiche der Digitalisierung**

Digitalisierung betrifft irgendwie alle, aber auf sehr unterschiedliche Weise. Das gilt auch für Betriebs- und Personalräte. In der Session möchten wir gemeinsam eine Problemlandkarte betrieblicher Digitalisierung erstellen und Konsequenzen für die Arbeit von Betriebs- und Personalräten diskutieren.

#### **Einführung in das Konzept**

- Dr. Stefan Rüb, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen

#### **Statements aus Betriebs- und Personalräten**

- Ralf Mattes, Referent des Gesamtbetriebsrats, Audi Ingolstadt
- Thorsten Schnalle, Referent des Personalrats, Stadt Hannover
- Gerd Schaible, Leiter der Geschäftsstelle des Konzernbetriebsrats, Voith Heidenheim

#### **Moderation**

- Dr. Ronald Staples, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

#### **Idee und Organisation**

- Dr. Stefan Rüb, SOFI Göttingen,
- Dr. Kerstin Rego, Johannes-Kepler-Universität Linz
- Dr. Ronald Staples, Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg

#### **Beschreibung**

Digitalisierung ist ein recht breit gefasster Begriff, der sehr Heterogenes zusammenfasst und für Betriebs- und Personalräte interessenpolitisch

kaum handhabbar ist. Ziel der Session ist es, Digitalisierung aus der Perspektive betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung greifbarer zu machen.

Grundlage ist ein Konzept, das im Rahmen des Projekts „[Digitalisierungskonflikte](#)“ entwickelt wurde und fünf Problem- und Regelungsbereiche der Digitalisierung unterscheidet: Technisierung, Datifizierung, Automatisierung, Virtualisierung und Agilisierung. In der Session sollen diese fünf Bereiche zunächst kurz vorgestellt und anschließend im Rahmen eines Fishbowls einerseits mit Praxiserfahrungen gefüllt, diskutiert und reflektiert werden. Nach einer kurzen Einführung in das Konzept und Eingangsstatements der eingeladenen Betriebs- bzw. Personalratsreferenten wird der Praxisaustausch in vier moderierten Kleingruppen vertieft werden. Die Session schließt mit einer gemeinsamen Diskussion der Handlungskonsequenzen und erforderlichen Maßnahmen, die sich daraus für Betriebs- und Personalräte, Gewerkschaften, Wissenschaft etc. ergeben.

### **Bericht zur Session**

Zum Auftakt der Session hat Stefan Rüb (SOFI Göttingen) einen kurzen Überblick über die in seinem Teilprojekt empirisch entwickelte Landkarte der „Konflikt- und Regelungsfelder betrieblicher Digitalisierung“ gegeben. Diese Landkarte unterteilt Digitalisierung in die fünf Bereiche Technisierung, Automatisierung, Virtualisierung, Agilisierung und Datifizierung. Jeder dieser Bereiche werden typische Konfliktfelder zugeordnet, die auf die betrieblichen Akteure der Mitbestimmung zukommen können. Torsten Schnalle, Referent des Personalrats bei der Stadt Hannover, sowie Ralf Mattes, Referent des Gesamtbetriebsrats der AUDI AG, haben die Landkarte in anschaulichen Statements durch Beispiele aus ihrer betrieblichen Praxis mit Leben gefüllt und ihre derzeitigen Hauptarbeitsfelder bezüglich Digitalisierung benannt. Deutlich wurde hier, dass erhebliche Unterschiede in den Betrieben bezüglich eines strategischen oder systematischen Umgangs mit Digitalisierung bestehen. Für die Automobilbranche steht ‚Digitalisierung‘ fast synonym für einen Wandel der Geschäftsmodelle. Dementsprechend vielfältig sind dann auch die Felder, die die betriebliche Mitbestimmung hier zu adressieren hat. Die öffentliche Verwaltung hingegen hat eher noch mit grundlegenden Problemen zu kämpfen, wie der basalen Digitalisierung von Geschäftsprozessen und der flächendeckenden Einführung einheitlicher digitaler Arbeitssysteme. Gemeinsam ist allerdings beiden, dass es innerbetriebliche Ungleichheiten gibt, was die Verfügbarkeit über digitale Ressourcen angeht und damit die Möglichkeit an digitaler betrieblicher Kommunikation teilzunehmen. Im Anschluss entspann sich eine erste Diskussion, die anhand von moderierten Kleingruppen fortgeführt wurde. Hierbei haben alle Teilnehmer:innen die Gelegenheit erhalten, die aus ihrer Sicht drängendsten Konfliktlinien zwischen Digitalisierung und Mitbestimmung im kleinen Kreis zu diskutieren. Insbesondere Betriebs- und Personalräte:innen sowie sie Beratende haben diese Gelegenheit genutzt, ihre Erfahrungen und drängenden Probleme zu thematisieren. In der Zusammenschau der Ergebnisse wird deutlich, dass für die Teilnehmenden vor allem fehlende Ressourcen wie Zeitmangel oder fehlendes produktsspezifisches Wissen, aber auch allgemeinere Herausforderungen heutiger Perso-

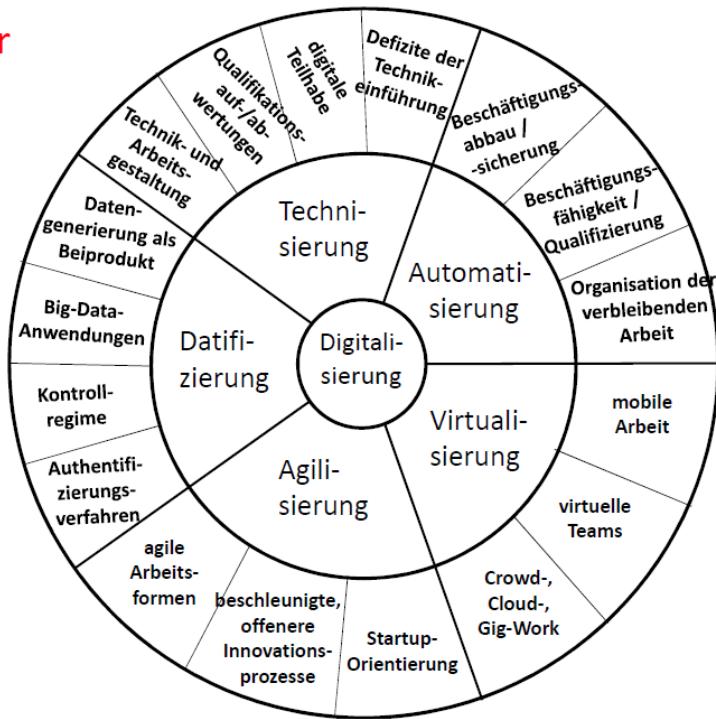
nal-/Betriebsratsarbeit wie die Bereitschaft zur Selbstausbeutung bei Mitarbeiter:innen, eine große Rolle spielen und den Umgang mit den potentiellen Konflikt-/Gestaltungsfeldern der Digitalisierung erschweren (Dokumentation anbei).

## Konflikt- und Regelungsfelder betrieblicher Digitalisierung

In welchen Bereichen treten aktuell Probleme und Konflikte auf?

Die Bearbeitung welcher Felder ist vordringlich?

Welche Felder sollten nicht außer Acht gelassen werden?



### Beteiligte Projekte

- „Digitalisierungskonflikte“
- „Digitale Prozesssteuerung in der ‚Industrie 4.0‘“
- „Partizipative Mitbestimmung in digitalisierter Arbeitswelt“

### Weitere Informationen

- Rego, K. (2020): *Stabilität oder Wandel durch Digitalisierungsprozesse? Überlegungen zum Verhältnis von Personalmanagement und Mitbestimmung*. In: Bader, V., und Kaiser, S. (Hrsg.): *Arbeit in der Data Society: Zukunftsfähige Unternehmensführung in Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 71–85.
- Rüb, S. (2021 i.E.): *Digitalisierung als Konfliktfeld betrieblicher Arbeitsbeziehungen*, in: Apitzsch, B.; Buss, K.-P.; Kuhlmann, M.; Weißmann, M.; Wolf, H.: *Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Staples, R., und Whittall, M. (2020): *The dilemma of social media for German work councils representing qualified employees—the case of a German car manufacturer*. In: *New Technology, Work and Employment*.

### 3.2 Partizipative Arbeitsgestaltung in der Industrie 4.0 per Drag & Drop?

Bei der Umsetzung von betrieblichen Digitalisierungs- und Automatisierungsstrategien bestehen Gestaltungsspielräume. Doch wie können diese für eine partizipative und menschengerechte Arbeitsgestaltung genutzt werden? In der Session wird ein Prototyp für ein Webtool vorgestellt, das hierzu einen Beitrag leisten soll.

#### Moderation

- Maximilian Duisberg
- Jan Langhanki

#### Idee und Organisation

- Maximilian Duisberg, RWTH Aachen
- Prof. Dr. Susanne Mütze-Niewöhner, RWTH Aachen

#### Beschreibung

In der zum Teil kontroversen Diskussion um die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Arbeit und Beschäftigung besteht zumindest in einem Punkt Einigkeit: Es bestehen Gestaltungsspielräume. In betrieblichen Gestaltungsvorhaben stellt sich allerdings regelmäßig die Frage, wie diese Gestaltungsspielräume für eine humanorientierte und partizipative Arbeitsgestaltung genutzt werden können. Im Forschungsprojekt „[Partizipative und prospektive Arbeitsgestaltung – reloaded](#)“ wird eine Webanwendung entwickelt, die hierbei Unterstützung bieten soll. Mit Hilfe des Tools können Produktionstätigkeiten modelliert und in Bezug auf ausgewählte arbeitswissenschaftliche, insbesondere arbeitspsychologische Kriterien bewertet werden. Die Ausgestaltung als einfach zu bedienende Webapplikation soll die Möglichkeit der virtuellen Zusammenarbeit von Fachplaner\*innen, Vertreter\*innen der betrieblichen Mitbestimmung, Beschäftigten und Führungskräften eröffnen.

In der Session wird der aktuelle Entwicklungsstand des Tools vorgestellt. Anhand von Fallbeispielen wird die Funktionsweise des Tools erläutert und es werden Möglichkeiten zur kooperativen Arbeitsgestaltung aufgezeigt. Die Teilnehmenden erhalten die Gelegenheit, das webbasierte Tool kennenzulernen und ihre Eindrücke, Erfahrungen und Fragestellungen in die anschließende Diskussion einzubringen. Das auf diesem Wege gewonnene Feedback soll in die Weiterentwicklung des Tools einfließen. Mit Rücksicht auf die inhaltliche Ausrichtung der Konferenz soll dabei auch auf die Frage nach den Möglichkeiten zur direkten und indirekten Einflussnahme auf die Arbeitsgestaltung durch die verschiedenen Interessengruppen eingegangen werden. Es gilt z. B. zu erörtern, ob die Nutzung des Tools zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse im Gestaltungsprozess führen kann.

#### Bericht zur Session

Unter der Fragestellung „Partizipative Arbeitsgestaltung in der Industrie 4.0 per Drag & Drop?“ wurde der Prototyp eines Web-Tools vorgestellt, das aktuell im Projekt „[Partizipative und Prospektive Arbeitsgestaltung – re](#)

loaded“ vom Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen entwickelt wird. Mit der Bereitstellung des Tools werden folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Unterstützung bei der Neu- und Umgestaltung von Arbeitstätigkeiten im Rahmen von betrieblichen Industrie 4.0-/Digitalisierungsvorhaben
- Förderung einer partizipativen, kooperativen Planung und Ausgestaltung dieser Arbeitstätigkeiten
- Bewertung von Gestaltungsalternativen anhand ausgewählter arbeitswissenschaftlicher Kriterien (im Sinne eines Screenings)
- Förderung von Gestaltungskompetenz durch Sichtbarmachung der Zusammenhänge
- Anwendung des Tools ohne vertiefte arbeitswissenschaftliche Vorkenntnisse.

In der Session wurde den Teilnehmenden zunächst ein Überblick über die zugrundeliegenden Vorarbeiten und theoretischen Konstrukte gegeben. Im Anschluss wurden die Funktionalitäten des Tools anhand einer vereinfachten Fallstudie aus dem Projekt live vorgeführt. Eine typische Anwendung sieht folgende Schritte vor: 1. Modellierung der existierenden Produktions-tätigkeiten, 2. Entwurf von neuen Tätigkeiten respektive Modellierung von zu erwartenden Veränderungen, 3. Vergleich der Modelle anhand von Be-wertungskriterien (z. B. Anforderungsvielfalt, Denk- und Planungsanforde-rungen, inhaltliche Freiheitsgrade, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten).

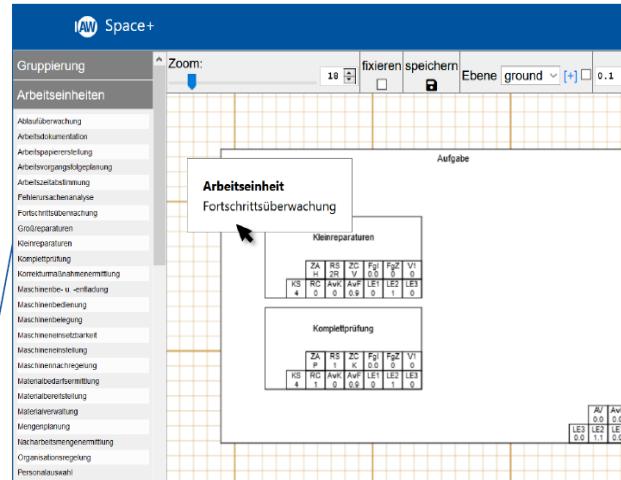
Nach dieser Einführung gab es in einer Explorations-Phase die Gelegenheit, selbstständig eine Arbeitsmodellierung mit dem Tool vorzunehmen und erste Eindrücke von den Funktionen und der Handhabung zu sammeln. Diese wurden zusammen mit weiteren Anregungen in einem interak-tiven Feedbackformat erfasst. Neben dem Austausch über Wortbeiträge und Nachrichten über die Chatfunktion der Session, gab es die Möglichkeit sich an einem Online-Stimmungsbild zu beteiligen und Karten an eine vir-tuelle Pinnwand zu schreiben. Das Feedback in seinen unterschiedlichen Formaten lieferte den Vortragenden wertvolle Hinweise und eine klare Mo-tivation zur Fortsetzung der begonnenen Entwicklung. So sahen die Teilnehmenden eine gute Nachvollziehbarkeit der angewendeten Modellierung ebenso gegeben wie ein großes Nutzenpotential im Kontext der Digitalisie-rung. Gleichzeitig wurden aber noch Entwicklungspotentiale bei der Bedi-enfreundlichkeit insbesondere für neue NutzerInnen oder solche ohne um-fangreiche Vorkenntnisse identifiziert. Darüber hinaus sahen die Teilneh-menden verschiedene Anwendungsmöglichkeiten des Tools in aktuellen Fragestellungen der betrieblichen Mitbestimmung. Um diese sinnvoll ad-ressieren zu können, sollten die Möglichkeiten zur betriebs- oder bran-chenspezifischen Anpassung der Modellierungselemente gegenüber dem präsentierten Stand erweitert werden. Kontrovers diskutiert wurden Ergän-zungsvorschläge, die eine Ausweitung des Einsatzbereichs des Tools be-deuten (z. B. Integration von ERA-Beispielen zur Unterstützung der Ar-betsbewertung/Entgeltfindung). Im Hinblick auf Akzeptanz und Nutzung des Tools wird eine zentrale Herausforderung der Weiterentwicklung darin bestehen, die zugrundeliegenden Bewertungsalgorithmen nachvollziehbar und verständlich zu erklären.

Die abschließend aufgeworfene Frage, inwiefern ein solches Tool durch die Einbeziehung verschiedener Interessengruppen in die Arbeitsgestaltung

die Chance bietet, Machtverhältnisse im Gestaltungsprozess zu verschieben, konnte in der Kürze der verbleibenden Zeit leider nicht mehr hinreichend diskutiert werden.

## Kollaborative Modellierung über eine Web-Oberfläche

- Modellierung von Arbeitstätigkeiten mit Hilfe hierarchisch angeordneter Elemente
- Gegenüberstellung einzelner Gestaltungsalternativen
- Elementbibliothek mit vorkonfigurierten Elementen zur Modellierung in der Industrie typischer Arbeitseinheiten
- Auswertung der arbeitswissenschaftlichen Kriterien in Echtzeit auf den unterschiedlichen Ebenen
- Anwenderfreundliche Modellierung per Drag & Drop



## Beteiligte Projekte

- Partizipative und prospektive Arbeitsgestaltung – reloaded

## Weitere Informationen

- KOMPASS DIGITALISIERUNG. Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit. Zukunft der Arbeit, IG Metall.
- Maximilian Duisberg

### 3.3 Zwischen Flexibilität und Unsicherheit: Erfahrungen von Frauen in der Plattformökonomie

Die Plattformökonomie verspricht eine schöne, neue Arbeitswelt. Unabhängige, flexible Arbeitszeiten gelten besonders für Arbeiter\*innen als attraktiv, die zusätzliche Sorgearbeit leisten müssen. Welche Erfahrungen machen Frauen aber tatsächlich bei der Arbeit auf Plattformen? Und welche soziopolitischen Herausforderungen ergeben sich mit Blick auf Plattformarbeit und Gender-Gerechtigkeit?

## Moderation und Idee

- Katrin Fritsch, MOTIF Institute for Digital Culture
- Helene von Schwichow, MOTIF Institute for Digital Culture

## Beschreibung

Die Plattformökonomie verspricht eine schöne, neue Arbeitswelt: Arbeiter\*innen können, ganz unabhängig von sozio-ökonomischen Faktoren, arbeiten wann und wie viel sie wollen. Für Frauen, die Sorgearbeit leisten, wirken die Arbeitsangebote von Plattformen besonders interessant, denn sie versprechen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Welche Erfahrungen machen Frauen, die auf Plattformen arbeiten, aber tatsächlich? Wel-

che Lebenswelten haben sie, und in welchen Situationen finden sie sich wieder? Und, welche Herausforderungen ergeben sich im Hinblick auf Digital- und Genderpolitik?

In dem Workshop präsentieren wir zunächst die Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie zu den Erfahrungen von Plattformarbeiter\*innen, die im Auftrag des BMFSFJ für den dritten Gleichstellungsbericht durchgeführt wurde. Wir zeigen, dass Frauen Plattformarbeit als flexible, unsichere, vereinzelnde und intransparente Arbeit wahrnehmen. Wir besprechen, wie sich Gender-Stereotype fortziehen und welche unbezahlte Arbeit geleistet wird. Im Anschluss daran wollen wir mit den Workshopteilnehmer\*innen die abgeleiteten Handlungsempfehlungen der Studie in Kleingruppen diskutieren. Wir wollen konkrete Umsetzungsstrategien ableiten, die faire und gendergerechte Plattformarbeit sicherstellen.

### **Bericht zur Session**

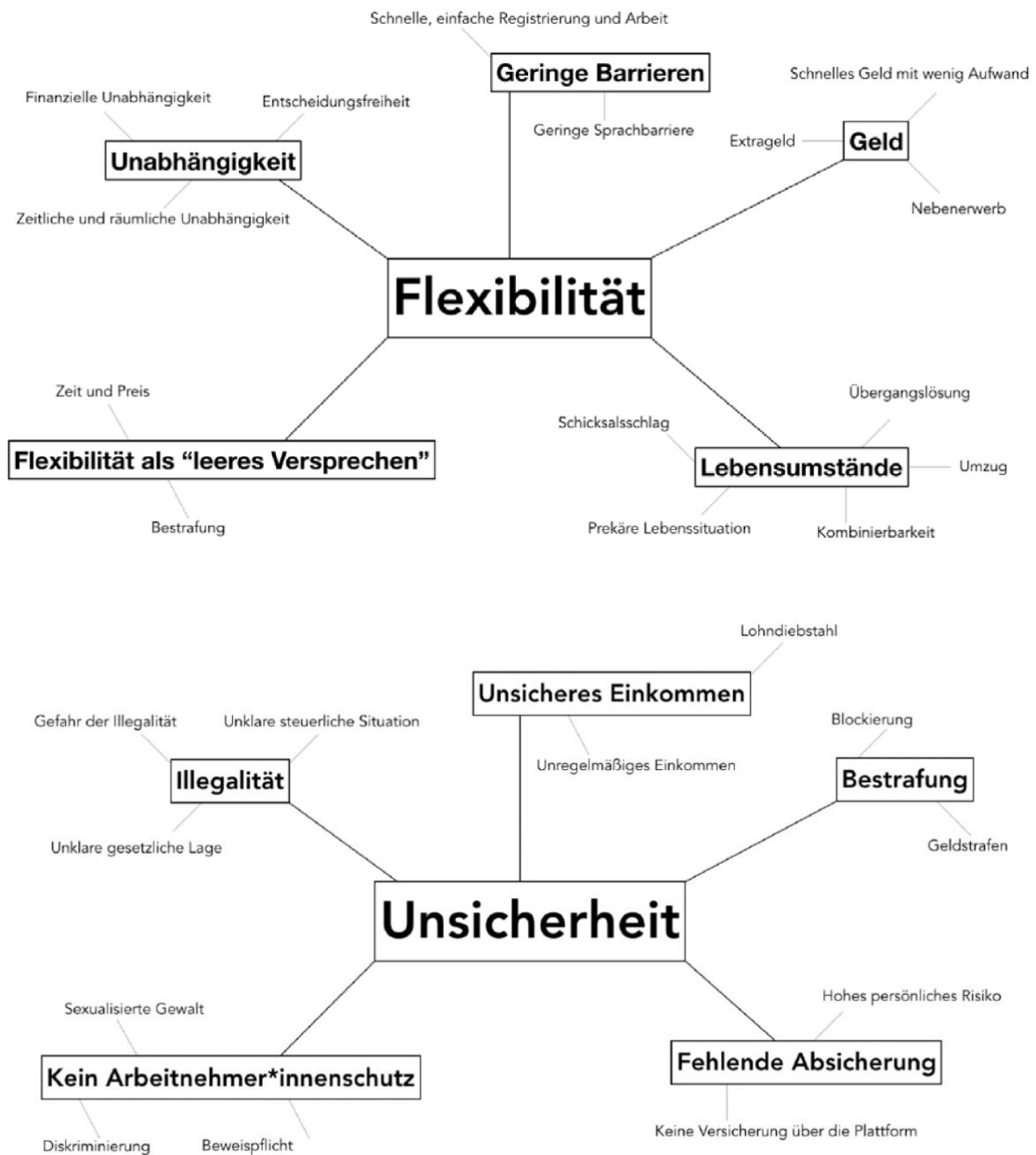
In dem Workshop wurde im ersten Schritt die Forschung, die als Expertise im Rahmen des dritten Gleichstellungsberichts entstanden ist, vorgestellt und kontextualisiert. Zwei wichtige Annahmen bildeten den Ausgangspunkt der Forschung: Erstens, dass Technologien immer in gewissen Situationen von gewissen Menschen entwickelt werden und dementsprechend nie neutral sind sondern soziale Ungleichheiten fortschreiben und verstärken können. Und zweitens, dass intersektionale Erforschung von Technologie einen wichtigen Beitrag für faire und gemeinwohlorientierte Technologieentwicklung leisten kann.

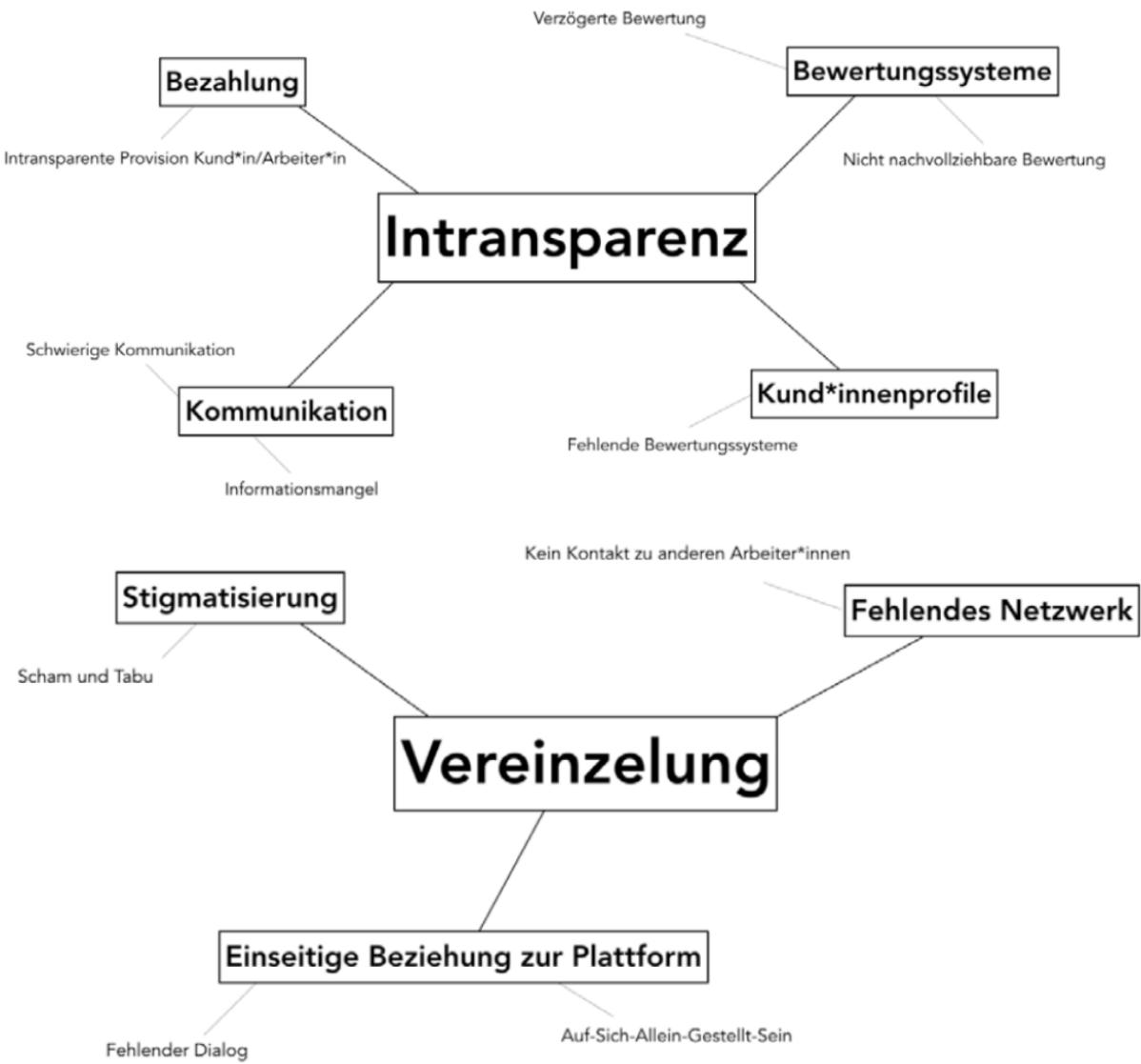
Im weiteren Verlauf wurde die Methode der Forschung, nämlich qualitative Einzelinterviews und eine thematische Netzwerkanalyse, näher vorgestellt. Limitationen der Forschung waren, dass sie vor der COVID-19-Pandemie durchgeführt wurde und alle Interviewpartner\*innen sich eindeutig als Frauen identifizierten, weshalb queere Perspektiven vernachlässigt wurden.

Im dritten Schritt wurden die Ergebnisse der Studie präsentiert: Frauen erfahren Plattformarbeit als vereinzelnde, flexible, unsichere und intransparente Arbeit. Zusätzliche Muster, die sich ergeben haben, waren, dass sich unsichtbare und emotionale Arbeit verstärkt, und sich Gender-Stereotype in der Plattformarbeit fortziehen. Mehr Details zu den Ergebnissen finden sich in der Publikation.

Im vierten Schritt wurden die Forschungsergebnisse in Kleingruppen besprochen und mögliche Handlungsempfehlungen abgeleitet. Erwähnenswerte Erkenntnisse waren hier, dass Möglichkeiten zum Austausch unter Plattformarbeiter\*innen nicht von Plattformen selbst geschaffen werden sollten, um Unabhängigkeit und Privatsphäre im Austausch sicherzustellen. Zudem sollten rechtliche Rahmen, die etwa im Fall von Scheinselbstständigkeit bereits bestehen, mit Blick auf faire Plattformarbeit erweitert und ausgebaut und die Zusammenarbeit mit bestehenden Institutionen verstärkt werden.

Schlussendlich konnten sich im Workshop um die 30 Forscher\*innen austauschen und vernetzen, was sehr wertvoll war und hoffentlich zu mehr Forschung in dem Feld Gender und Technologie in der Zukunft führt.





## Beteiligte Projekte

- MOTIF. Institute for Digital Culture

## Weitere Informationen

- Barzilay, A. R. (2019). *Discrimination without discriminating? Learned gender inequality in the labor market and gig economy*. SSRN Electronic Journal.
- Dependence and precarity in the platform economy.
- Der Job als Gig. Digital vermittelte Dienstleistungen in Berlin.
- Dritter Gleichstellungsbericht
- Effern, H. (2021). *Consul soll kommen: Digitale Teilhabe*. In Süddeutsche Zeitung Magazin, 18.01.2021.
- Fudge, J. & Owens, R. (2006). Precarious work, women, and the new economy: The challenge to legal norms. In Fudge, J. & Owens, R. (Hrsg.), *Precarious work, women, and the new economy: The challenge to legal norms*, 3–29. Portland: Hart Publishing.

- Gigwork in Betreuung und Pflege. Digital vermittelte soziale Dienstleistungen in Berlin.
- Gillespie, T. (2010). The politics of ‘platforms’. *New Media & Society*, 12(3), 347–364.
- Lücking, S. (2019). *Arbeiten in der Plattformökonomie: Über digitale Tagelöhner, algorithmisches Management und die Folgen für die Arbeitswelt*. Nummer 5, Forschungsförderung Report. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- *Out of sight, out of mind? (In)visibility of/in platform-mediated work.*
- Schoenbaum, N. (2016). Gender and the sharing economy. *Fordham Urban Law Journal*, 43(4), 1023–1070.
- Schor, J.B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M. et al. (2020). *Dependence and precarity in the platform economy*. *Theory and Society* 49, 833–861.
- Ticona, J., Mateescu, A. & Rosenblat, A. (2018). *Beyond Disruption: How tech shapes labor across domestic work & ridehailing*. New York: Data & Society.
- Wajcman, J. (1991). Feminism confronts technology. University Park: Pennsylvania, State University Press.

## 4 Parallelle Sessions 4

Mittwoch, 20. Januar 2021, 13:30 bis 14:45 Uhr

### 4.1 Die ‚Sharing Economy‘ und das Fahrrad-Kurierwesen. Der Wandel der Erwerbsarbeit zwischen Monopolen und Kooperativen

Der Grundgedanke der ‚Sharing Economy‘ beinhaltet, dass viele Güter von ihren Eigentümer\*innen nicht effizient ausgelastet werden und Teilen zu einer Reduktion von Verschwendungen führt. Daraus sind eine Vielzahl neuer Wertschöpfungsmodelle entstanden, die zwischen der Ablösung des Kapitalismus und Kommodifizierung changieren. Anhand des Fahrrad-Kurierwesens wollen wir dieses Phänomen diskutieren.

#### Podium

- Semih Yalcin, ehemaliger Betriebsrat von Foodora
- Jérôme Lühr und Ralph Berwanger vom Crow Cycle Courier Collective

#### Moderation und Idee

- Jasmin Schreyer, Universität Stuttgart
- Dr. Jan-Felix Schrape, Universität Stuttgart

#### Beschreibung

Die sogenannte ‚Sharing Economy‘ hat in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit erfahren und wurde ursprünglich als digitaltechnisch beförderter Gegenentwurf zur kapitalistischen Wirtschaftsordnung formatiert. Der entsprechende Diskurs war lange durch positiv-besetzte Assoziationen ge-

prägt, die auf neuartige technikinduzierte Möglichkeitsräume rekurren, welche auf die intrinsische Motivation zur Partizipation und die Egalität der Beteiligung abheben und eine neue Form des nachhaltigen Wirtschaftens in Aussicht stellen. Inzwischen allerdings lassen sich weite Teile der ‚Sharing Economy‘ eher der kommerziell orientierten Gig- und On-Demand-Ökonomie zuordnen und haben mit ‚Teilen‘ im originären Sinne und guter Erwerbsarbeit nichts mehr gemein. Daneben entstehen seit einigen Jahren auch plattformbasierte Arbeitszusammenhänge, welche die Potentiale digitaler Infrastrukturen nutzen, um gemeinwohlorientierte Wirtschafts- und Austauschweisen zu etablieren – so etwa auch im Fahrradkurierwesen. Ihr Ziel: zurück zum Teilen im ursprünglichen Sinne. Das Teilen umfasst dabei sowohl die Arbeit und die Ausgestaltung technischer Strukturen als auch das Risiko und den Gewinn. Am Beispiel des Fahrradkurierwesens wollen wir vor diesem Hintergrund zusammen mit Praxisakteuren den Wandel der Erwerbsarbeit in der ‚Sharing Economy‘ zwischen Monopolisierung und algorithmischer Arbeitskontrolle sowie die Potentiale und Herausforderungen gemeinwohlorientierter Alternativen in diesem Bereich diskutieren: Wie können sie sich gegen kommerzielle Angebote behaupten? Wie lässt sich ihre Kommodifizierung verhindern? Und: Wie lassen sich in kommerziell orientierten Bereichen der ‚Sharing Economy‘ Mitbestimmungsstrukturen im Sinne guter Arbeit etablieren?

### **Bericht zur Session**

In unserer Session ging es um die Potenziale und Herausforderungen für die Mitbestimmung in der Sharing bzw. Gig Economy – und zwar anhand des Beispiels des Fahrrad-Kurierwesens. Einerseits sind in der Session die Tendenzen zur Monopolbildung zur Sprache gekommen, worunter die Arbeitsbedingungen der Fahrer\*innen leiden. Andererseits ging es um gemeinwohlorientierte Alternativen zu kapitalistisch orientierten Spielarten des Fahrrad-Kurierwesens.

In der ersten Hälfte der Session haben wir mit drei Praxisakteuren diskutiert. Zum einen war das Semih Yalcin, der der erste Betriebsratsvorsitzende bei Foodora war und heute Betriebsratsvorsitzender von Lieferando.de in Köln ist. Er ist darüber hinaus an der Gründung der Kampagne Liefern am Limit beteiligt, die unter der Ägide der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) steht und sich für bessere Arbeitsbedingungen im Kurierwesen einsetzt. Daneben waren mit Jerome Lühr und Ralph Berwanger zwei Gründungsmitglieder des Crow Cycle Courier Collectives (CCCC) anwesend. CCCC verfolgt den Anspruch, eine gemeinwohlorientierte Alternative im Fahrradlogistiksektor zu etablieren. Das Kollektiv ist in Berlin angesiedelt, operiert selbstverwaltet und wird von allen Mitgliedern gleichberechtigt geführt.

In der Diskussion ging es zunächst um die Frage, wie sich die Arbeit für ein ‚digitales‘ Unternehmen vor Ort gestaltet und welche Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen wie Lieferando.de vorherrschen. Semih Yalcin vermittelte einen Einblick in die tägliche Kurier-Arbeit und adressierte dabei die Besonderheiten der automatisierten Arbeitsorganisation. Jerome Lühr und Ralph Berwanger führten aus, warum es zu der Gründung des CCCC gekommen ist. Die Gründungsmitglieder kannten sich von ihrer Arbeit bei Deliveroo und legten dar, dass die Idee der Kollektivgründung in Abgren-

zung zu den Erfahrungen bei Deliveroo herrührten: Die Arbeit im Kollektiv soll transparent für alle sein. Kommunikation findet nicht nur anonym über digitale Plattformen statt, sondern auch vor Ort und face-to-face; die gleichberechtigte Mitbestimmung ist essenziell. Insgesamt arbeiten 15 Menschen im Kollektiv.

Im Anschluss adressierten wir die Unterschiede der Arbeitsbedingungen von Lieferando.de und CCCC und kamen damit eingehender auf die Rolle der Mitbestimmung in den Arbeitsabläufen zu sprechen. Während es bei Foodora, so Semih Yalcin, relativ einfach gewesen war, einen Betriebsrat zu etablieren, war dies bei Deliveroo nicht der Fall. Vor allem die Unwissenheit des Managements von Delivery Hero (dem damaligen Mutterkonzern von Foodora) hätte einen Vorteil für die sich organisierenden Arbeitskräfte mit sich gebracht. Semih erzählte, dass er damals einfach an den Startpunkten wartete, an denen sich die Fahrer\*innen sammeln, diese ansprach und mit Erfolg zum Wählen aufrief. Als der Übergang zu Lieferando.de erfolgte, wurde die Betriebsratsarbeit erschwert, da das neue Management Betriebsräte nicht mehr anerkennen wollte. Nachdem diese Anerkennung gerichtlich erstritten worden war, wurde durch das Unternehmen eigens eine neue Abteilung gegründet, die im Sinne von Union Busting gegen die gewählten Interessenvertreter\*innen und deren Arbeit angeht.

Im Kollektiv hingegen ist eine allseitige Mitbestimmung an der Tagesordnung, woraus sich viele kommunikative Schleifen ergeben, die durch Jerome Lühr und Ralph Berwanger als sehr zeitintensiv beschrieben wurden. In der täglichen Arbeit wird nicht über eine zentrale Plattform, sondern über mehrere digitale Kanäle kommuniziert. In der zweiwöchentlichen Plenarsitzung legt das Kollektiv allerdings großen Wert auf physische Anwesenheit. In Zeiten von Corona ist die Anwesenheit auf die virtuelle Ebene von Jitsi Meet verlagert worden. In den Plenarsitzungen hat jedes Mitglied eine Stimme und jede\*r berichtet zu Beginn von den Tätigkeiten der letzten zwei Wochen. Nachdem alle Mitglieder auf einen Wissensstand gebracht worden sind, werden anstehende Aufgaben diskutiert. Bei Abstimmungen wird nach dem Mehrheitsprinzip entschieden; im Vorfeld von Entscheidungen findet jedoch ein gewisses ‚Lobbying‘ statt.

In zwei Breakout-Sessions wurden danach die Potentiale und Herausforderungen für die Mitbestimmung in der Gig Economy diskutiert. Als Herausforderungen wurden dabei u.a. der mangelnde Einbezug der oft nur volatile Beschäftigten in die Ausgestaltung der technikvermittelten Arbeitsbedingungen sowie die Atomisierung der Fahrer\*innen durch die Plattformkoordination genannt. Unter dem Stichwort der Potenziale wurde ein möglicher Wandel von einer kommerziellen Gig Economy zu einer Sharing Economy im Wortsinne diskutiert: Kollektive Unternehmen könnten durch ihre attraktiveren Arbeitsbedingungen Fahrer\*innen aus klassischen Unternehmen abwerben, wodurch einerseits Monopolstellungen aufgebrochen werden und die betroffenen Unternehmen anderseits ab einem gewissen Punkt nicht mehr umhin könnten, mehr Mitbestimmungsrechte zu installieren. Auch in Anbetracht der Klimakrise böten gemeinwohlorientierte Unternehmen eine Chance, kapitalistische Wirtschaftsweisen zu überwinden.

## **Beteiligte Projekte**

- [Crow Cycle Courier Collective](#)

- Digitale Projektgemeinschaften als Innovationsinkubatoren (2017–2020)

#### **Weitere Informationen**

- Bericht zu Konflikten zwischen Lieferando.de und Betriebsrat
- Website zum Forschungsprojekt

## **4.2 Digitalisierung konkret: Nutzen und Grenzen betrieblicher Beteiligungsrechte**

Die Digitalisierung geschieht nicht von selbst und verläuft nicht linear, sondern kann betriebspolitisch gestaltet werden. In der Session wird von Arbeitsrechtsexpert\*innen und betrieblichen Praktiker\*innen beleuchtet, welche Rolle betriebliche Beteiligungsrechte in diesem Zusammenhang spielen und welche konkreten Handlungsmöglichkeiten diese Rechte Betriebs- und Personalräten bieten, aber auch, welche Grenzen ihnen gesetzt sind.

#### **Podium**

- Isabel Eder, IG BCE, Leiterin der Abt. Mitbestimmung / Betriebsverfassung
- Rolf-Christian Otto, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Kassel
- Tobias Walkling, Vorsitzender Richter am Landesarbeitsgericht und Vorsitzender des Richterrats der niedersächsischen Arbeitsgerichtsbarkeit, Hannover

#### **Moderation und Idee**

- Prof. Dr. Rüdiger Krause, Georg-August-Universität Göttingen

#### **Beschreibung**

Die Digitalisierung hat auf der betrieblichen Ebene viele Dimensionen. So lassen sich fünf Problem- und Regelungsbereiche unterscheiden: Technisierung, Automatisierung, Datifizierung, Virtualisierung und Agilisierung. Die Digitalisierung geschieht allerdings nicht von selbst und verläuft nicht linear, sondern wird von Managemententscheidungen vorbereitet und vorangetrieben. Damit bietet sich aber zugleich die Möglichkeit, den Prozess der Digitalisierung betriebspolitisch zu gestalten und auch die Interessen der Beschäftigten einzubringen. Hierbei können betriebliche Beteiligungsrechte eine erhebliche Rolle spielen, weil sie den Betriebs- und Personalräten rechtlich gesicherte Einflussmöglichkeit auf Entscheidungen, Strategien und Maßnahmen der Arbeitgeberseite verschaffen.

In der Session wird von Arbeitsrechtsexpert\*innen und betrieblichen Praktiker\*innen beleuchtet, welche Rolle betriebliche Beteiligungsrechte in diesem Zusammenhang spielen. Diskutiert werden soll, welche konkreten Möglichkeiten das Betriebsverfassungsrecht bzw. das Personalvertretungsrecht den Betriebs- und Personalräten im Kontext der Digitalisierung bietet, aber auch, welche Grenzen ihnen gesetzt sind. Zur Sprache kommen sollen neben spezifisch rechtlichen Fragen auch praktische Probleme beim

Umgang mit den rechtlichen Optionen und Rahmenbedingungen. Angestrebt ist zudem ein Erfahrungsaustausch unter den Teilnehmer\*innen an der Session.

### **Bericht zur Session**

In der Session „Digitalisierung konkret: Nutzung und Grenzen betrieblicher Beteiligungsrechte“ skizzierten die drei Referent\*innen zunächst in ihren jeweiligen Eingangsstatements die allgemeinen Problemlagen, vor denen Betriebsräte in Digitalisierungsprozessen stehen und gingen sodann auf die Rolle der betrieblichen Beteiligungsrechte ein.

Zu den hauptsächlichen Problemen für Betriebsräte zählen die Komplexität und Undurchschaubarkeit der technischen Vorgänge, die nicht selten unzureichende Unterrichtung seitens des Arbeitgebers sowie der hohe Zeitdruck, unter dem die Ausübung der Mitbestimmung steht bzw. vom Arbeitgeber gestellt wird. Auch wurden der Datenschutz, Folgeprobleme des Einsatzes von Technik sowie die teilweise fehlende Entscheidungskompetenz des lokalen Managements thematisiert.

In rechtlicher Hinsicht wurde die Bedeutung konkreter Mitbestimmungsrechte herausgearbeitet, darunter vor allem die aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG resultierende Blockademacht, wobei der Betriebsrat aber einzelne Beteiligungsrechte nicht isoliert betrachten, sondern eher eine Gesamtstrategie entwickeln sollte, um auf den Prozess der digitalen Transformation von Betrieben durch ein konstruktives Zusammenwirken mit der Arbeitgeberseite insgesamt Einfluss zu nehmen. Eine solche Gesamtstrategie sollte insbesondere auch etwaige Folgewirkungen von digital geprägten Veränderungen (Risiko eines späteren Beschäftigungsabbaus) sowie angrenzende Themen (Weiterbildung, Gesundheitsschutz) von vornherein in den Blick nehmen. In diesem Kontext sollte die Eskalation von Konflikten über Einzelfragen durch Anrufung der Einigungsstelle nur dosiert erfolgen, um die Fronten nicht unnötig zu verhärten, wobei über den Weg der Einigungsstelle im Einzelfall aber durchaus Paketlösungen befördert werden können. Bei alledem zeigt sich in der Praxis, dass die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats erheblich von der im Betrieb bzw. Unternehmen allgemein gepflegten Mitbestimmungskultur abhängen. Soweit es um die spezifische Rolle des Betriebsverfassungsrechts geht, lässt sich die Entwicklung einer konstruktiven Mitbestimmungskultur zwar nicht auf einzelne Vorschriften des BetrVG zurückführen. Wohl aber spielen die institutionellen Rahmenbedingungen in ihrer Gesamtheit eine erhebliche Rolle, indem sie dem Betriebsrat zum einen rechtliche Auffangpositionen verschaffen und zum anderen durch die prinzipielle Möglichkeit, im Einzelfall die „rechtliche Karte“ auszuspielen, das Verhandlungsgewicht des Betriebsrats bereits im Rahmen von innerbetrieblichen Aushandlungsprozessen signifikant erhöhen.

Angesprochen wurde auch die Bedeutung des Datenschutzes, der ausufernden Leistungs- und Verhaltenskontrollen rechtliche Grenzen setzt, die vom Betriebsrat artikuliert werden können und bei denen er insbesondere auf eine klar definierte Zweckbindung bei der Erhebung und Speicherung von Beschäftigtendaten achten und gegebenenfalls auf Einschränkungen bei der Auswertung hinwirken sollte. Obwohl das Verhältnis zum betrieblichen Datenschutzbeauftragten nicht immer spannungsfrei ist, empfiehlt es

sich zumeist doch, den unmittelbaren Kontakt zu suchen und ihn für die Notwendigkeit des Schutzes von Beschäftigtendaten zu sensibilisieren.

Einen weiteren Aspekt bildete die Rolle von externen Beratern (Sachverständigen) sowie die Unterstützung durch Gewerkschaften. Insoweit wurde die Notwendigkeit herausgestellt, in komplexen Veränderungsprozessen nach Möglichkeit sowohl juristischen als auch technischen Sachverstand herbeizuziehen. Zugleich aber wurde betont, dass externe Berater die Entwicklung eigener Gestaltungsinteressen durch den Betriebsrat nicht ersetzen können. Aus diesem Grund sind auch der übergreifenden Informationsvermittlung durch Gewerkschaften trotz des Umstands, dass in vielen Betrieben gleichsam in Wellen dieselbe oder doch zumindest vergleichbare Software implementiert werden soll, Grenzen gesetzt, weil es bis zu einem gewissen Grad stets auf die betriebliche Situation vor Ort ankommt.

Dem allgemeinen Problem, dass in einer internationalisierten Wirtschaft die eigentlichen Entscheidungsträger auf der Arbeitgeberseite für den Betriebsrat häufig nicht unmittelbar erreichbar sind, kann durch den Versuch der Einschaltung von Gremien auf übergeordneter Ebene (Europäischer Betriebsrat), aber auch dadurch Rechnung getragen werden, dass örtliche Einschränkungen von bestimmten Überwachungspraktiken oder zumindest der Verwertung gesammelter Informationen zulasten der Beschäftigten vereinbart werden.

### **Beteiligte Projekte**

- [Digitalisierungskonflikte \(2017–2020\)](#)

### **Weitere Informationen**

- Krause, Rüdiger (2019): Arbeit anytime? Arbeitszeitrecht für die digitale Arbeitswelt, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), Beilage, Heft 2, S. 86–94.
- Krause, Rüdiger (2020): Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberwachung – Technikbasierte Beschäftigtenkontrolle als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung im digitalen Zeitalter, in: Gräfl, Edith et al., Festschrift 100 Jahre Betriebsverfassungsrecht, Beck, München, Beck, S. 353–368.
- Krause, Rüdiger (2020 i.E.): Die Rolle des Arbeitsrechts im Prozess von Industrie 4.0, erscheint in: Frenz, Walter (Hrsg.), Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft, Berlin, Springer, S. 1219–1238.
- Krause, Rüdiger (2021): [Agile Arbeit und Betriebsverfassung](#), HSI-Schriftenreihe, Band 37, Frankfurt a.M., Bund Verlag.
- [Leitfaden zur Überprüfung essenzieller Eigenschaften KI-basierter Systeme für Betriebsräte und andere Personalvertretungen](#).

## **4.3 Machtvolle Mitgestalter!? Betriebsräte in der „Doppelten Transformation“**

Die digitale Transformation wird nachhaltig die Arbeitsgestaltung beeinflussen. Betriebsräte sind mit einer Doppelten Transformation konfrontiert. Neben den Unternehmensveränderungen verändert sich ihre eigene Arbeit.

Die Betriebsratsarbeit reorganisiert sich. In der Session diskutieren wir über machtvolle Gestaltungsweisen eines neuen Selbstverständnisses.

## **Podium**

Expertenrunde, bestehend aus Betriebsräten\*Innen des Projektes und Gewerkschaftsvertreter\*Innen

## **Moderation und Idee**

- Julia Massolle, Helex Institut, Bochum

## **Beschreibung**

Das Aufgabenprofil von Betriebsräten hat sich im letzten Jahrzehnt spürbar verändert. Betriebsräte sind in zweifacher Hinsicht mit Digitalisierung und betrieblicher Transformation konfrontiert. Ihnen kommt auf der einen Seite die Aufgabe zu, den digitalen Umbruch zum Fortbestehen des Unternehmens mitzustalten. Auf der anderen Seite verändert sich die Arbeitsorganisation der Betriebsräte selbst: während Komplexität und Dichte an Themen ein hohes Fachwissen benötigt, erfordern dynamische Entwicklungen eine potenzielle Beschleunigung der Bearbeitung von Aufgaben und Herbeiführung von Entscheidungen. Gleiches gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden und die eigene Rolle als Akteur in der digitalen Transformation zwischen Schutz und Gestaltung zu definieren. Betriebsräte befinden sich in der Doppelten Transformation. In einem aktuellen Projekt des I.M.U.-Instituts ist die Doppelte Transformation von Betriebsräten Forschungsgegenstand. Zu erkennen ist, dass sich Gremien reorganisieren und ein neues Selbstverständnis ihrer Arbeit und ihrer Betriebsratsrolle entwickeln. Es wird Abstand genommen von der Stellvertreterpolitik, vermehrt wird eine intensivere Beteiligung von Beschäftigten angestrebt. Die Gremienarbeit, Aufgaben und Zuständigkeiten, sowie Rollen und Funktionen richten sich neu aus.

In der Session werden die ersten Ergebnisse des Projektes vorgestellt. Welche Veränderungen sind konkret zu erkennen? Anschließend wird die Neuausrichtung von Betriebsräten unter dem Aspekt der Machtgestaltung diskutiert. Wie können Betriebsräte an Macht gewinnen und wie verändert sich die betriebliche Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber? An der Diskussion werden Betriebsräten\*Innen des Projektes teilnehmen. Sie berichten über Reorganisationen ihrer Betriebsratsarbeit und wie sich diese auf ihre (pro)aktive Mitgestaltung auswirken.

## **Bericht zur Session**

Die Session „Machtvoll Mitgestalter?! Betriebsräte in der Doppelten Transformation“ wurde mit der Ergebnisvorstellung des aktuellen Forschungsprojektes „[Die Doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung](#)“ eröffnet. Julia Massolle (wissenschaftliche Mitarbeiterin beim helex Institut) berichtete über Erfordernisse und Formen der betriebsrätslichen Transformation. Dabei wurden vier Ebenen der Transformation und im besonderen Maße die veränderte Beziehungsstruktur betrieblicher Interessenvertreter\*Innen mit Beschäftigten und Arbeitger\*Innen in Form eines Transformations-Clusters betrachtet.

Einblicke darin, wie diese veränderte Beziehungsstruktur aussieht, gaben zwei Betriebsräte. Sie stellten den Sessionteilnehmer\_Innen je ein Element ihrer transformierten Betriebsratsarbeit vor. Burkhard Nobbe (stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzende) von der DB Systel GmbH informierte über die agile Transformation des Unternehmens und ging dabei auf die aktive Rolle und Mitbestimmungselemente der Betriebsräte\_Innen ein. Marc Brandt (freigestellter Betriebsrat und Agile Coach) berichte über neue Gestaltungsformen der Betriebsratsarbeit in der Hermes Germany GmbH Zentrale. Unter dem Motto „mit Design-Thinking zu einer Betriebsvereinbarung“ wurde von einem partizipativen Ansatz von Beschäftigten zur Entwicklung einer Betriebsvereinbarung berichtet.

Blanca Blancke (Gewerkschaftssekretärin bei ver.di, Bezirk Hannover-Heide-Weser) berichtete aus einer tarifpolitischen und gewerkschaftlichen Perspektive. Sie beschrieb, wie sich die Transformation auf die betriebliche Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft auswirkt und welche Rolle Gewerkschaften bei der Transformation von Unternehmen einnehmen. So gewinnt Tarifpolitik an Bedeutung, da durch die Vereinbarung von Tarifverträgen wichtige Rahmenbedingungen festgelegt werden. Sie vermitteln den Beschäftigten Orientierung und schafft Sicherheit in Transformationsprozessen.

Angeregt durch Rückmeldungen und Fragen aus dem Chat und die Ausgangsfrage der Session „Wie verändern sich Machtbeziehungen im Zuge der Transformation?“ diskutierten alle Akteur\_Innen weitere Zusammenhänge von Mitbestimmung und Transformation. Dabei wurde u.a. die Frage aus dem Publikum aufgegriffen, ob Transformation eher zu einer Konflikt- oder Sozialpartnerschaft führe.

### **Beteiligte Projekte**

- Doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung

### **Weitere Informationen**

- Informationen zur Transformation bei der DB Systel GmbH | Sonderpreis beim Deutschen Betriebsrätekongress 2019
  - <https://www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis/Preis-2019/Sonderpreis-Ver%C3%A4nderung-gestalten>
  - <https://www.evg-online.org/meldungen/details/news/herzlichen-glueckwunsch-gbr-db-systel-beim-deutschen-betriebsraetekongress-2019-ausgezeichnet-7230/>
- Informationen zum Projekt von Hermes Germany GmbH | Bronzepreis beim Deutschen Betriebsrätekongress 2020
  - <https://www.bund-verlag.de/betriebsrat/deutscher-betriebsraete-preis/Preis-2020/preistraeger-bronze-2020>
  - <https://www.verdi.de/themen/arbeit/++co++d14bef94-1ee9-11eb-99ab-001a4a160129?kws=Lpvg+Baw%C3%BC>
- Massolle, Julia (2020): Unternehmen in Krisen. Einblicke in Anwendungsbeispiele guter Praxis. Eine Sonderauswertung eingereichter Projekte für den Deutschen Betriebsrätekongress der Jahre 2009–2019. I.M.U. Institut: MB-Praxis Nr. 35.

- Massolle, Julia/Mühge, Gernot (2020): **Beschäftigtentransfer in der Luftfahrtbranche. Zustandekommen und Wirksamkeitsanalyse der Air Berlin-Transfergesellschaften.** Hampp Verlag.
- Niewerth, Claudia/Massolle, Julia (2020): **Betriebliche Interessenvertretung in der Doppelten Transformation. Einblicke in neue Gestaltungsformen betriebsrälicher Arbeit.** Mitbestimmungspraxis Nr. 36; Herausgeber: Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung.
- Niewerth, Claudia/Massolle, Julia (2020): Betriebsräte – die neue Generation. In: Arbeitsrecht im Betrieb 4/2020. Themenschwerpunkt „Generationswechsel – So gelingt die Nachfolge im Betriebsrat“, S. 10 – 13.

## 5 Plenar

### 5.1 Geschlechterverhältnisse in der Digitalisierung

Wie jede neue Technologie geht auch die Digitalisierung mit einer Neuaushandlung der Geschlechterverhältnisse einher, mit der Veränderung von Machtverhältnissen, Rollenzuweisungen und Arbeitsteilungen. Sie eröffnet sowohl Möglichkeiten der Zementierung als auch der Überwindung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten.

#### Podium

- Sandra Reuse, Bundesministerium für Arbeit und Soziales
- Anke Bössow, NGG
- Dr. Tanja Carstensen, Ludwig-Maximilians-Universität München und Universität Hamburg
- Dr. Edelgard Kutzner, Sozialforschungsstätte, TU Dortmund

#### Moderation

- Melanie Stein

#### Beschreibung

Wie jede neue Technologie geht auch die Digitalisierung mit Möglichkeiten einer Neuaushandlung der Geschlechterverhältnisse einher, der Veränderung von Machtverhältnissen, geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen und Arbeitsteilungen. Die Entwicklung digitaler Technologien ist in verschiedener Hinsicht männlich dominiert und von männlich konnotierten Leitbildern der künstlichen Intelligenz und der Beherrschbarkeit der Wirklichkeit geprägt. Sie eröffnet sowohl Möglichkeiten der Zementierung als auch der Überwindung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten. Eine kritische Analyse der Digitalisierung muss deshalb den Genderaspekt sowohl im Hinblick auf die Konzeption als auch die Auswirkungen digitaler Technologien einbeziehen. Das Plenum wird Machtfragen der Digitalisierung aus Genderperspektiven diskutieren. Expert\*innen aus Gewerkschaften, Politik, NGOs, Forschung und Wissenschaft werden aktuelle Analysen und wissenschaftlichen Ergebnisse vorstellen und eine Zwischenbilanz der Digitali-

sierung aus Genderperspektiven ziehen. Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse, betrieblichen und politischen Erfahrungen liegen zu den aktuellen Digitalisierungsprozessen bereits vor? Um welche Themen geht es dabei (z.B. Vereinbarkeit, Arbeitsbewertung, Automatisierung)? Wo sind besondere Problemlagen aus Genderperspektiven zu erkennen? Inwiefern werden die Potenziale für Veränderungen genutzt, welche Akteur\*innen sind beteiligt, welche unterschiedlichen Interessen lassen sich identifizieren? Wo finden sich bereits vielversprechende Gestaltungsansätze, die die Digitalisierung nutzen, um Geschlechtergerechtigkeit zu fördern, wo finden sich Beharrungskräfte und welche Ursachen lassen sich hierfür ausmachen? Was sind Perspektiven für die Zukunft?



Video: [Aufzeichnung des Plenums „Geschlechterverhältnisse in der Digitalisierung“](#)

### Beteiligte Projekte

- Digitalisierung, Arbeit und Geschlechterverhältnisse
- Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung

## 5.2 Kooperation, Konflikt, Chaos? Zur Gegenwart und Zukunft von Algorithmen und Mitbestimmung

KI im Personalmanagement ist wie Sex unter Jugendlichen: Keiner weiß, wie's geht, und (fast) niemand tut es – aber alle reden darüber und denken, die andern machen's, also wollen sie es auch. So das Ergebnis der Forschungsprojekte „Algorithmische Gegenmacht“ und „Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung“. Doch was heißt das für die Praxis von Arbeitnehmer\*innen und Betriebsrat? Und was kann und sollten Bundesregierung und EU tun?

## **Podium**

- Bettina Haller, Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Siemens AG
- Dr. Johanna Wenckebach, Wissenschaftliche Direktorin des Hugo-Sinzheimer-Instituts
- Matthias Spielkamp, Geschäftsführer AlgorithmWatch
- Andree Thielges, Hochschule für Politik München an der TUM

## **Moderation**

- Melanie Stein

## **Beschreibung**

Betriebe setzen zunehmend Personalmanagement-Software ein, die sogenannte „People Analytics“-Fähigkeiten bietet – also die Möglichkeit, Leistungen und Potenzial von Mitarbeiter·innen oder Teams zu analysieren, vorauszusagen oder zu steuern. Um auszuwerten und vorherzusagen, wie Individuen oder Teams arbeiten oder ob sie ihre Ziele erreichen werden, verwenden sie statistische Methoden der Mustererkennung und Wahrscheinlichkeitsrechnung, etwa Maschinelles Lernen oder „Deep Neural Networks“. In den Forschungsvorhaben „Algorithmische Gegenmacht“ und „Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung“ haben wir gezeigt, dass diese Systeme in mehrfacher Hinsicht problematisch sind: Zum einen deshalb, weil die Anbieter üblicherweise geheim halten, auf Basis welcher Modelle und Annahmen diese Prognosen getroffen werden und mit welchen Daten die Systeme trainiert wurden. Das erschwert es zu überprüfen, welche Zwecke mit ihnen verfolgt werden und welche Auswirkungen sie auf die Beschäftigten haben. Zum anderen verfügen Betriebsräte oft nicht nur über zu wenige Informationen, sondern auch Kenntnisse, um die Systeme und ihre Zwecke zu hinterfragen. Was heißt das für die Praxis von Arbeitnehmer·innen und Betriebsrat? Wie können sie mit der konkreten Herausforderung umgehen, dass komplexe algorithmische Systeme in Betrieben eingeführt werden? Was können Gewerkschaften, was sollten Bundesregierung und EU tun, um Rechte und Autonomie der Beschäftigten zu stärken?



Video: Aufzeichnung des Plenums „Kooperation, Konflikt, Chaos?“

### Beteiligte Projekte

- Algorithmische Gegenmacht
- Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung
- Diskriminiert durch Künstliche Intelligenz

### 5.3 Macht der Mitbestimmung? Digitalisierung für mehr Mitbestimmung nutzen

Digitale Transformation stellt Betriebe vor gewaltige Herausforderungen. Die Mitbestimmung findet sich dabei in einer schwierigen Position wieder: Soll sie den Wandel mitgestalten oder versuchen die gröbsten Nebenwirkungen abzufedern? Und welche Rolle kommt Mitbestimmung generell nach dieser Transformation zu? Muss sie sich selbst verändern, um eine signifikante Größe zu bleiben?

### Podium

- Johann Horn, Bezirksleiter der IG Metall Bayern
- Dr. Constanze Kurz, Bosch
- Michael Fischer, Leiter Politik und Planung, ver.di
- Anne Lange, Gemeinschaftsbetriebsrat Merck, IG BCE
- Dr. Martin Kuhlmann, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI)

### Moderation

- Melanie Stein

### Beschreibung

Digitalisierung verändert Bedingungen und Erfordernisse einer gewerkschaftlichen Betriebspolitik und der Arbeit von Betriebsräten. Im Panel soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit Digitalisierung Katalysator der Neuausrichtung gewerkschaftlicher Betriebspolitik und Betriebsratsarbeit

sein kann, die durch eine stärkere Belegschaftseinbindung die Legitimität von Betriebsräten und Gewerkschaften erhöht und ihre Handlungsfähigkeit steigert. Dazu haben die beteiligten Projekte ein Thesen-/Konzeptpapier vorbereitet, das den externen Panelbeteiligten im Vorfeld zur Verfügung gestellt wird. Das [Thesenpapier](#) stellt in systematischer Form, die zentralen Herausforderungen für die (betriebliche) Mitbestimmung dar und wirft zugesetzte Handlungsalternativen auf. Grundlage für die Thesen sind die Ergebnisse aus drei an der Organisation des Panels beteiligten Projekten des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“.



Video: Aufzeichnung des Plenums „Macht der Mitbestimmung?“

#### Beteiligte Projekte

- Digitale Prozesssteuerung in der "Industrie 4.0"
- Digitalisierungskonflikte
- Partizipative Mitbestimmung in digitalisierter Arbeitswelt

#### 5.4 Alternative Entwürfe zum plattformbasierten Überwachungskapitalismus

Digitale Infrastrukturen bieten Ansatzpunkte für einen „digitalen Kapitalismus“, der auch als Plattform-, Überwachungs- oder Datenkapitalismus beschrieben wird. Dagegen entwickeln sich gemeinwohlorientierte und partizipative Alternativen, etwa in Form von Plattformgenossenschaften oder im Umfeld der Blockchain-Technologie. Wir möchten diese Projekte mit Wissenschaft und Politik ins Gespräch bringen.

#### Podium

- Prof. Dr. Thomas Gegenhuber, Leuphana Universität Lüneburg
- Katalin Gennburg, Abgeordnete im Abgeordnetenhaus von Berlin
- Claudia Henke, h3-o eG

- Thomas Jarzombek, MdB
- Prof. Dr. Ulrich Klüh, Hochschule Darmstadt
- Dr. Jan-Felix Schrape, Universität Stuttgart

### **Moderation**

- Melanie Stein

### **Beschreibung**

Der sich in den letzten Jahren herausbildende ‚digitale Kapitalismus‘, der je nach Perspektive auch schon als Plattform-, Überwachungs- oder Datenkapitalismus beschrieben wurde, wird vermehrt als historisch singuläres Regime wahrgenommen. In der Tat spricht vieles dafür, dass mit der Zentralstellung weniger weltweit agierender IT-Unternehmen und ihrer Plattformangebote eine grundsätzlich neue und für viele bedrohliche Logik der Akkumulation in Gang gesetzt wurde. Digitale Infrastrukturen bieten allerdings nicht nur erweiterte Optionen zur Zentralisierung, Kontrolle und Kommodifizierung. Sie eröffnen auch neue Spielräume für gemeinwohlorientierte und partizipative Alternativen zu kapitalistischen Wirtschafts- und Arbeitsweisen, etwa auf dem Feld der Plattformkooperativen. Gleichzeitig bilden sich beispielsweise im Umfeld der Blockchain-Technologie immer neue Initiativen und Unternehmen aus, die an der Möglichkeit soziotechnischer Innovationen zur Überwindung grundsätzlicher Widersprüche des Kapitalismus festhalten.

Wir möchten die Akteur\*innenperspektive dieser oft noch in Nischen operierenden Projekte mit der Makroperspektive von Wissenschaft und Politik konfrontieren. Dazu bringen wir Vertreter\*innen aus den jeweiligen Praxiszusammenhängen mit politischen, aktivistischen und wissenschaftlichen Beobachter\*innen zusammen, um die konkreten Herausforderungen zu diskutieren, die sich in der dauerhaften Etablierung schlagkräftiger Alternativen zu den aktuell dominierenden Formen des ‚digitalen Kapitalismus‘ stellen. Im Blickpunkt sollen dabei insbesondere rechtlich-regulative Rahmenbedingungen, die informationstechnischen Plattformstrukturen selbst sowie langfristige gesellschaftspolitische Förderungsmöglichkeiten stehen.



Video: Aufzeichnung des Plenums „Alternative Entwürfe zum plattform-basierten Überwachungskapitalismus“

### Beteiligte Projekte

- Der Einfluss von Blockketten auf Arbeit und Organisationen
- Digitale Projektgemeinschaften als Innovationsinkubatoren

## 6 Kreatives für Zwischendurch

<p><b>Yoga mit Silke Hurtz</b> Silke Hurtz ist ausgebildete Yoga-Lehrerin (BDY/EYU) und praktiziert Yoga bereits seit 34 Jahren.</p>	
<p><b>Jonglage mit Christoph Rummel</b> Christoph Rummel ist Jongleur, Moderator und Speaker.</p>	

## 7 Thesenpapier: Macht der Mitbestimmung? Digitalisierung für mehr Mitbestimmung nutzen

Dieses Thesenpapier bildet die Grundlage für die Diskussion in Plenum 3  
Macht der Mitbestimmung?

An der Konzeption beteiligte Projekte:

- Digitalisierungskonflikte
- Partizipative Mitbestimmung in digitalisierter Arbeitswelt
- Digitale Prozesssteuerung in der „Industrie 4.0“

Die Digitalisierung der Arbeitswelt(en) fordert gewerkschaftliche Betriebspolitik und Mitbestimmung heraus. Betriebs-/Personalräte und Beschäftigte erleben eine Beschleunigung und Permanenz der Implementierung – hochgradig komplexer und neuartiger – digitaler Technologien. Dies ist verbunden mit einem forcierten, zum Teil grundlegenden Wandel von Arbeits-, Produktions- und Geschäftsprozessen. Gestaltungsfragen von Arbeit und Technik, von Arbeitszeiten und -orten, von Autonomie und Kontrolle werden virulent. Zugleich verändern sich Ansprüche der Beschäftigten an Arbeit. Die individuelle Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitshandeln gewinnt bspw. gegenüber klassischen Entgeltfragen eine größere Relevanz. Zudem verschärft sich die Polarisierung der Arbeit zwischen hochqualifizierter Angestelltentätigkeit mit hohem Prestige und Freiheitsgraden (bei hohen Belastungen) und weiterhin oder neu taylorisierter Arbeit mit geringen Entscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Belegschaften fransen weiter aus (Outsourcing, Freelancer, Leitarbeiter/innen, „interne start-ups“ etc.), die Interessen der Beschäftigten werden heterogener.

All dies verlangt Betriebs-/Personalräten und Gewerkschaften organisatorische und strategische Antworten ab, die in den folgenden Thesen adressiert werden.

1. Digitalisierung als Dauerzustand ist nicht nur Herausforderung, sondern auch Chance für Betriebs- und Personalräte.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt und fortlaufende unternehmensinterne Digitalisierungsprozesse erweisen sich sowohl für Beschäftigte als auch für Betriebs- und Personalräte als ambivalent. Einerseits können Digitalisierungsprozesse unternehmensintern problematisch werden, wenn sie zu erhöhten Arbeitsbelastungen, Leistungsverdichtung und wachsendem Druck für die Beschäftigten führen. Betriebs-/Personalräte und Beschäftigte müssen hier mehr Einfluss auf Formen der Technikeinführung, -nutzung und Arbeitsgestaltung bekommen, auch wenn die Machtressourcen in rechtlicher Hinsicht hier eher begrenzt und insbesondere auf Fragen individueller Leistungs- und Verhaltenskontrollen zugeschnitten sind.

Anderseits können gelingende Digitalisierungsprozesse die Wettbewerbsfähigkeit und Gute Arbeit gleichermaßen fördern. Gewerkschaften wie die IG Metall treiben in diesem Sinne in Verbund mit Betriebs-/Personalräten

und Vertrauensleuten eine Digitalisierung von unten voran, identifizieren Defizite und Möglichkeiten einer digitalen betrieblichen Modernisierung und suchen hierzu die Diskussion mit dem Management. Dass Digitalisierungsprojekte häufig unterdeterminiert sind, d.h. dass allen Beteiligten zunächst unklar ist, was in diesem Zusammenhang unternehmensintern eigentlich geschehen soll, erweist sich als Chance für Betriebs-/Personalräte und Mitbestimmung. Geschickt gespielt, können Digitalisierungsprojekte für Anliegen Guter Arbeit genutzt werden. Dafür ist allerdings eine Gestaltungsstrategie seitens der Betriebs- und Personalräte vonnöten. Was wiederum bedeutet, dass Ressourcen dafür bereitgestellt werden, unterbestimmte Projekte im Betrieb zu identifizieren und die Bestimmungslücken zu schließen.

2. Gelingende Technik- und Arbeitsgestaltung erfordert neue Kompetenzen der Analyse und Bewertung betrieblicher Digitalisierungsprozesse. Unter Rückgriff auf Beschäftigte und externe Expert\*innen können sich Betriebs-/Personalräte diese Kompetenzen organisieren.

Um die Folgen von Digitalisierungsprozessen für die Mitbestimmung adäquat einschätzen zu können und sich erfolgreich an der Ausgestaltung von Digitalisierungsprozessen beteiligen zu können, brauchen Betriebs- und Personalräte neue Kompetenzen. Vor dem Hintergrund begrenzter betriebsrätlicher Ressourcen ist es sinnvoll, hierfür auf zwei Kompetenzquellen zurückzugreifen: die Kompetenzen der Beschäftigten und unternehmensexternes Expertenwissen.

Die Beschäftigten verfügen sowohl über tieferes Fachwissen zum Beispiel bezüglich der Möglichkeiten technischer Neuerungen als auch über Erfahrungswissen, was bspw. Prozessabläufe und (technische) Schnittstellenfragen betrifft, das für die erfolgreiche Betriebs-/Personalratsarbeit in Digitalisierungsprozessen unerlässlich ist. Gleichzeitig nehmen auch die Erwartungen der Beschäftigten an Beteiligung zu – nicht zuletzt bei den neuen Beschäftigtengruppen der Hochqualifizierten. So stellt sich die Frage, inwieweit und wodurch Betriebs-/Personalräte und Gewerkschaften bereit und in der Lage sind, mit einem erhöhten Maß an Beteiligung umzugehen. Fragt man Beschäftigte/Mitglieder nach ihren Ideen für anstehende Probleme, muss damit nachfolgend auch produktiv umgegangen werden. Eine reine Simulation von Beteiligung führt zu einer stärkeren Distanzierung zwischen Mitbestimmungsvertreter\*innen und Beschäftigten anstatt einer Annäherung. Partizipation bedeutet Expertise, Vorschläge und Kompetenzen in die Mitbestimmungsarbeit zu integrieren, auch wenn diese widersprüchlich sein können. Dies macht die Bündelung oder gar Vereinheitlichung von Interessenlagen nicht unbedingt einfacher und erhöht den Zeitaufwand. Die Frage ist deshalb, wie eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten ermöglicht und organisiert werden kann. Vornehmlich aus dem Interesse heraus, möglichst alle Facetten von Arbeitskraft produktiv zu machen (Stichwort ‚Subjektivierung von Arbeit‘), verfolgt die Arbeitgeberseite bereits vielfältige Ansätze der Beschäftigtenbeteiligung. Dies birgt die Gefahr, dass in der betrieblichen Öffentlichkeit das Management als ermöglicht (Führung als

Coach) und der Betriebs-/Personalrat als verhindernd (Blockierer) wahrgenommen werden.

Eine zweite wichtige Ressourcenquelle stellt externes Fach- und Orientierungswissen dar. Betriebs-/Personalräte, Vertrauensleute und Beschäftigte, aber auch das Management sind in der digitalen Transformation mit komplexen und neuartigen Fragen der betrieblichen und betriebsübergreifenden Reorganisation und Technisierung konfrontiert. Sie sind deshalb in besonderem Maße auf externen Sachverstand und fachlich-normative Orientierungen seitens der Gewerkschaften angewiesen. Der überbetriebliche Erfahrungs- und Best-Practice-Austausch gewinnt an Bedeutung. Betriebsübergreifende Unterstützungsaktivitäten gilt es zu verstärken. Bei zunehmender Aufgabenvielfalt und Arbeitsverdichtung von Betriebs-/Personalräten sind solche externen Beobachtungsinstanzen wichtige Korrektive, um die Chance zur Umperspektivierung des eigenen (Interessens-)Handelns zu gewährleisten.

### 3. Die Bedürfnisse der Beschäftigten zwischen Selbst- und Stellvertretung fordern neue Vertretungsmodelle.

Mit zunehmenden Möglichkeiten individueller Arbeitsgestaltung (bezüglich Inhalten, Zeiten oder Orten) vervielfältigen sich Bedürfnisse und Interessenlagen der Beschäftigten. Zugleich steigen Selbstbewusstsein und Ansprüche, die eigenen Interessen selbst zu vertreten, mit zunehmenden Qualifikationsgrad und starker Stellung am Arbeitsmarkt an. Allerdings heißt gerade in Angestelltenbereichen Beteiligungsanspruch aber nicht zugleich gewerkschaftliche Orientierung. Betriebs- und Personalräte finden sich hier zunehmend in einer widersprüchlichen Situation zwischen Schutzinstanz und Selbstbestimmungs- und -vertretungsansprüchen der Beschäftigten. Soll Mitbestimmung auch heißen, dass die Mitbestimmungsakteure die Beschäftigten dabei unterstützen ihre Interessen selbst zu vertreten? Wie könnte eine tarifpolitisch gerahmte und betriebsratsgestützte Selbstvertretung der Beschäftigten aussehen? Wieviel Selbstbestimmung ist möglich und wo sind Interessenabstimmungen und -vereinheitlichungen notwendig? Sollten und wie könnten Möglichkeiten kollektiver Selbstvertretung spezifischer Beschäftigtengruppen geschaffen werden?

### 4. Neue Medien erweitern und ergänzen die Kommunikation zwischen Betriebs-/Personalräten und Beschäftigten.

Beschäftigte, die mehr Partizipation wünschen, eigene Selbstbestimmungsbedürfnisse entwickeln und Betriebs-/Personalräte, die zunehmend auf das Wissen der Beschäftigten angewiesen sind – all dies fordert auch neue Wege des Austausches zwischen Betriebs-/Personalräten und Belegschaft. Mitbestimmungsakteure beschwören immer wieder die Macht des gesprochenen Wortes und die Qualität von face-to-face-Interaktionen. Bei aller Berechtigung dessen sollten sie die Potenziale von digital mediatisierter Kommunikation nicht übersehen. Reichweite, Reaktionsgeschwindigkeit

und mediale Vielfalt können dazu beitragen, die Beziehung zu den Beschäftigten zu intensivieren. Dazu gehört allerdings Sensibilität im Umgang mit diesen Medien und das Aufbauen von medienspezifischen Kompetenzen. Das Thema allein generationenspezifisch zu wenden wird nicht hinreichen, um Mitbestimmungsarbeit sinnvoll zu digital zu unterstützen. Die Frage, wie digitale und analoge Kommunikation strategisch zu verbinden ist, steht auf der Tagesordnung von Betriebs-/Personalräten, und zwar auch und gerade vor dem Hintergrund neuer betrieblicher Öffentlichkeiten, die durch digitale Medien entstehen.

##### 5. Digitalisierung erfordert neue Organisationsformen und Arbeitsteilungsstrukturen im Betriebs-/Personalrat – und ein neues Rollenverständnis?

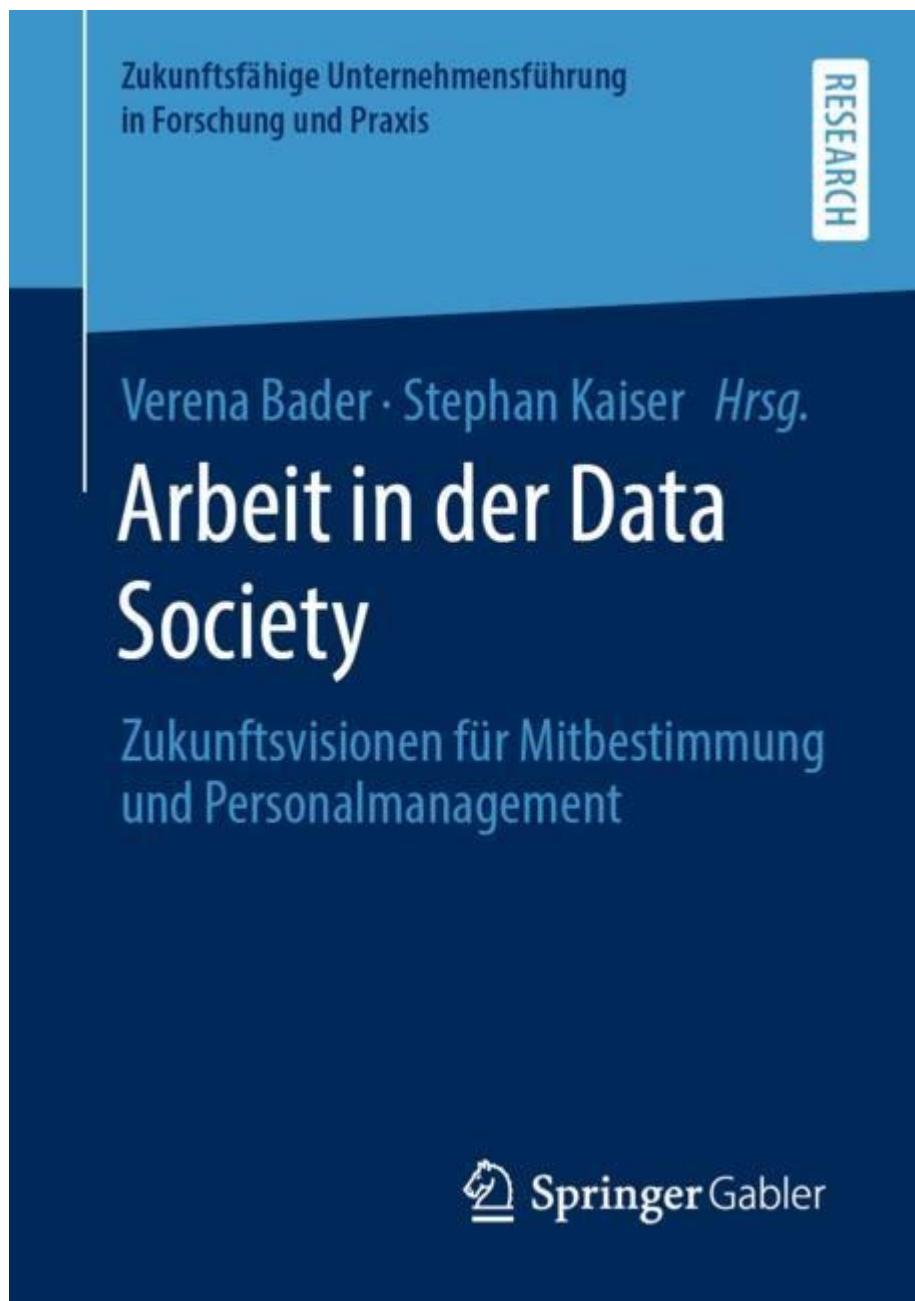
Einige Betriebs-/Personalräte experimentieren bereits mit einem Umbau und einer Erweiterung der eigenen Arbeitsformen. Sie bauen Projektarbeitsstrukturen und thematische Netzwerke quer zu den formalen Gremienstrukturen auf, arbeiten weniger hierarchisch und binden Beschäftigte als Expert/innen ein. Wie ist Interessenvertretungsarbeit zu organisieren, dass Projekt- und Netzwerkstrukturen nicht in Konkurrenz zu den mit Mitwirkungsrechten ausgestatteten Gremien treten, sondern beide arbeitsteilig und zugleich miteinander verschränkt arbeiten?

Zudem stellt sich die Frage nach einem neuen Rollenverständnis der Betriebs-/Personalräte. Beteiligen sich diese, wie in These 1 skizziert, an Digitalisierungsprojekten und -prozessen und bringen eigene Vorstellungen guter Arbeits- und Technikgestaltung ein, kann sich ihre Rolle vom Interessenvertreter und Co-Manager zum –die Digitalisierung vorantreibenden Co-Innovator– wandeln. Welche Folgen, positiver wie negativer Art, sind damit verknüpft? Inwiefern führt dies zu einer Aushöhlung der traditionellen Identität von Betriebs- und Personalräten?

Außerdem erfordert die hohe Reichweite und Komplexität digitaler betrieblicher Transformation eine weitere Professionalisierung der Betriebs-/Personalratsarbeit. Dies birgt die Gefahr einer weiteren Verberuflichung von Betriebs-/Personalratskarrieren insbesondere freigestellter, hauptberuflicher Betriebs-/Personalräte\*innen und verstärkt so das „Professionalisierungsdilemma“. Mit zunehmender Dauer kommt es zu lock-in Effekten, die es erschweren, in den alten Beruf zurückzukehren, das Betriebs-/Personalratsamt aufzugeben und für andere zu öffnen (veraltetes berufliches Wissen, Distanz zu den betrieblichen Sozialbeziehungen, Verlust von Privilegien). Wie ist eine weitere Professionalisierung ohne Expertokratie einerseits und ohne dass notwendige Verjüngungsprozesse der Gremien blockiert werden, andererseits möglich?

## 8 Sammelband: Arbeit in der Data Society

Einen guten Überblick über die Themen der Konferenz bietet der Sammelband *Arbeit in der Data Society*, den Verena Bader und Stephan Kaiser im Rahmen des Projektes [Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen](#) herausgegeben haben.



Bader, Verena; Kaiser, Stephan (Hrsg.) (2020): *Arbeit in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

ISBN 978-3-658-32276-2 (eBook) – 978-3-658-32275-5 (Softcover)  
DOI [10.1007/978-3-658-32276-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32276-2)

Im Rahmen der digitalen Transformation führen Unternehmen neue Arbeits- und Organisationsformen ein und das Fortbestehen von klassischen Betrieben wird in Frage gestellt. Durch die Digitalisierung der Arbeit entstehen zudem neue Kompetenzanforderungen und Berufsfelder. Diese Veränderungen stellen das Personalmanagement und die betriebliche Mitbestimmung vor Herausforderungen und Chancen, die die Beitragenden aus Sicht des Personalmanagements und der betrieblichen Mitbestimmung diskutieren, um moderne Formen der Beteiligung und Ansätze für gemeinsame Zukunftsvisionen zu entwickeln.

## **Einführung**

Verena Bader und Stephan Kaiser: Arbeit in der Data Society – Perspektiven auf die Zukunft von Mitbestimmung und Personalmanagement (S. 3)

## **Kapitel I: Wandel der betrieblichen Mitbestimmung und Zukunftsvisionen**

Werner Widuckel: Arbeit 4.0 und Transformation der Mitbestimmung (S. 17)

Detlef Gerst: Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen partnerschaftlichen Konfliktkultur (S. 35)

## **Kapitel II: Aspekte der Zusammenarbeit und Arbeitsbeziehungen im Wandel**

Karl-Heinz Brandl: Gewerkschaftliche Strategien bei der Digitalisierung (S. 59)

Kerstin Rego: Stabilität oder Wandel durch Digitalisierungsprozesse? Überlegungen zum Verhältnis von Personalmanagement und Mitbestimmung (S. 71)

Marco Holzapfel: Wie Betriebsräte und Arbeitgeber sich besser zuhören und die betriebliche Mitbestimmung aktiver gestalten können (S. 87)

Elke Eller und Katharina Schiederig: Mitbestimmung 4.0 – zur Weiterentwicklung der betrieblichen Sozialpartnerschaft (S. 101)

Heiner Heiland: (Ohn)Mächtige Crowd? Heteronomie und Autonomie der Plattformarbeit (S. 113)

## **Kapitel III: Umgang mit technologischen Innovationen in der digitalisierten Arbeitswelt**

Hendrik Send und Shirley Ogolla: Konkurrent oder Komplementär? Herausforderungen und Potenzial beim Einsatz von Enterprise Social Software im Kontext betrieblicher Mitbestimmung (S. 131)

Ulrich Klüh und Moritz Hütten: Datafizierung von Organisationen durch Blockchain? Eine medienanalytische Betrachtung (S. 151)

Michael Gogola: Digitale Ratings als rechtliche Herausforderung (S. 173)

Verena Bader: Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung – eine Analyse der Situation des Individuums am digitalisierten Arbeitsplatz (S. 189)

Laura Thäter und Thomas Gegenhuber: Plattformgenossenschaften: mehr Mitbestimmung durch die digitale Renaissance einer alten Idee? (S. 209)

#### **Kapitel IV: Gestaltung von Partizipation und das Individuum am digitalisierten Arbeitsplatz**

Tanja Carstensen: Neuverhandlung oder Verfestigung von Geschlechterungleichheiten? Effekte digitalisierter und mobiler Arbeit auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Anwesenheitskulturen und die Veränderung von Tätigkeiten (S. 227)

Caroline Ruiner, Vera Hagemann, Marc Hesenius und Matthias Klumpp: Digitales Ideenmanagement als Mitbestimmung 4.0? Chancen und Herausforderungen der Partizipation von Mitarbeitenden in betrieblichen Veränderungsprozessen (S. 243)

Markus Ellmer: Wie kann digitale Mitsprache in Organisationen gelingen? Zur Rolle von (datafizierter) Transparenz aus Sicht von Mitarbeitenden (S. 263)

#### **Kapitel V: Freiraum für neue Arbeitsweisen – rechtliche Perspektiven und die Zukunft von Arbeit und Betrieb**

Jan-Felix Schrape: Neue Formen kollaborativer Herstellung und Entwicklung – eine orientierende Typologie (S. 283)

Michael Bolte: Mehr individuelle Beteiligung durch stärkere kollektive Mitbestimmung – gerade in einer globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt (S. 299)

Thomas Hey und Marnie Plehn: Freiraum des Betriebsverfassungsgesetzes für eine agile Mitbestimmung (S. 311)

Thomas Klebe und Johanna Wenckebach: Künstliche Intelligenz – Handlungsfeld für betriebliche Mitbestimmung und Arbeitsrechtsregulierung (S. 331)

## Literatur

Bader, Verena (2020): (Un)making employment relations sustainable – meaning making of co-determination in the digital age, Paper präsentiert auf der 4. Alpine PhD Conference in Management „Dynamic Capabilities, Organizational Learning & Change“, Obergurgl, Österreich.

Bader, Verena und Loscher, Georg (2020): (Un)making employment relations sustainable – meaning making of co-determination in the digital age, Paper akzeptiert für den 15. Organization Studies Summer Workshop zu “Organizing Sustainably: Actors, Institutions, and Practices”, Chania, Greece.

Bader, Verena und Buhr, Daniel (2020): Die Ambivalenz des Neuen. Sozialer Fortschritt durch Plattformen, Blockchain und KI? WISO Diskurs, Bonn.

Bader, Verena und Buhr, Daniel (2020): Interview zur Studie: Die Ambivalenz des Neuen – Sozialer Fortschritt durch Plattformen, Blockchain und KI? FESinfo.

Bös, Nadine (2020): Ist das Homeoffice ein Karrierekiller? FAZ, 22.01.2020. Online verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/die-karrierefrage/weshalb-das-homeoffice-nicht-automatisch-ein-karrierekiller-ist-16583980.html>, zuletzt geprüft am 3.03.2020.

Brendel, Sarah; Simon, Hendrik; Brinkmann, Ulrich; Paulitz, Tanja (2020): Digitalisierungswissen im Großunternehmen. Machtressource einer betrieblichen digitalen Bohème, Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Forschungsförderung Working Paper, 181). Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_181\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_181_2020.pdf), zuletzt geprüft am 28.04.2018.

Brinkmann, Ulrich (2018): Agil in den Abgrund? Kontrolle und Koordination von Arbeit in Zeiten von Agilität und Digitalisierung, In: Brinkmann (Hrsg.), Konfliktodynamik. 7(3), Düsseldorf, S. 205–216.

Bronowicka, Joanna; Ivanova, Mirela (2020): ‘Resisting the Algorithmic Boss: Guessing, Gaming, Reframing and Contesting Rules in App-Based Management’. in Artificial Intelligence, Automation, and Work: Making it, Faking it, and Breaking it. London: Pluto Press.

Busch-Heizmann, Anne; Entgelmeier, Ines; Rinke, Timothy (2018): Digitalisierung und Entgrenzung. Welche personenbezogenen Merkmale beeinflussen die Gestaltung von Berufs- und Privatleben unter dem erwerbsbezogenen Einsatz in IuK-Technologien und wie lassen sich die Zusammenhänge überprüfen? Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Forschungsförderung Working Paper, 92). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/64509.htm?produkt=HBS-006970>, zuletzt geprüft am 11.09.2018.

Campbell-Verduyn, Malcolm; Hütten, Moritz; Rodima-Taylor, Daivi (2020) (im Erscheinen): Technology, Small States and the Legitimacy of Digital Development: Combatting De-Risking Through Blockchain-Based Re-Risking? *Journal of International Relations & Development*.

Campbell-Verduyn, Malcolm; Hütten, Moritz (2019): Beyond scandal? Blockchain technologies and the legitimacy of post-2008 finance. *Finance&Society*, 5(2), S. 126–144.

Campbell-Verduyn, Malcolm; Hütten, Moritz; Rodima-Taylor, Daivi (2018): Blockchains, Legitimacy and Digital Financial Inclusion: De-Risking by Re-Risking in the Eastern Caribbean and Eastern Europe. Blockchain Research Network. Online abrufbar unter <https://www.blockchainresearchnetwork.org/blockchains-legitimacy-and-digital-financial-inclusion/>, zuletzt geprüft am 26.03.2020.

Carstensen, Tanja (2020): Homeoffice: Mehr Tücken als Vorteile?, In: Deutschlandfunk: Campus und Karriere, Berlin/ Köln. Online verfügbar unter [https://www.deutschlandfunk.de/homeoffice-mehr-tuecken-als-vorteile.680.de.html?dram:article\\_id=471289](https://www.deutschlandfunk.de/homeoffice-mehr-tuecken-als-vorteile.680.de.html?dram:article_id=471289), zuletzt geprüft am 13.01.2021.

Carstensen, Tanja (2018): Immer und überall. Die Digitalisierung alter Geschlechterverhältnisse. In: *an.schläge* (8). Online verfügbar unter <https://www.anenschlaege.at/feminismus/digital-gender-viii-2018/>, zuletzt geprüft am 14.12.2018.

Carstensen, Tanja (2019): Verunsichtbarung von Geschlechterungleichheiten? Digitalisierte Arbeit zwischen Rhetoriken neuer Möglichkeiten und der Reorganisationen alter Muster, in: Kohlrausch, Bettina/Schildmann, Christina/Voss, Dorothea (Hg.): *Neue Arbeit – neue Ungleichheiten? Folgen der Digitalisierung*, Weinheim/Basel: BeltzJuventa, S. 69–87.

Carstensen, Tanja (2019): Zur Konstitution und Neuverhandlung von Handlungsfähigkeit und Geschlecht in Prozessen der Digitalisierung, in: *Blätter für Technikgeschichte – Gender & Technik*, Band 81, S. 43–60.

Carstensen, Tanja (2020): Digitalisierung der Arbeit – Auswirkungen auf Arbeitsverhältnisse, Arbeits- und Rollenteilungen zwischen den Geschlechtern, in: Berghan, Sabine/Schultz, Ulrike (Hg.): *Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte*, Hamburg: Dashoefer, Band 4/10, S. 1–16.

Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 74 (1), im Erscheinen, S. 195–205. DOI [10.1007/s41449-020-00213-y](https://doi.org/10.1007/s41449-020-00213-y)

Carstensen, Tanja (2020): Neuverhandlung oder Verfestigung von Geschlechterungleichheiten? Effekte digitalisierter und mobiler Arbeit auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Anwesenheitskulturen und die Veränderung von Tätigkeiten, in: Bader, Verena/Kaiser, Stephan (Hg.): Datafizierung und Neue Arbeitsweisen – Herausforderungen, Chancen und Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, im Erscheinen.

Carstensen, Tanja/Demuth, Ute (2020): Gender, Digitalisierung und Arbeit, in: Computer und Arbeit 11/2020, S. 8–9.

Carstensen, Tanja/Demuth, Ute (2020): Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung. Empirische Ergebnisse und Gestaltungsansätze für Vereinbarkeit, digitale Sichtbarkeit und den Wandel von Tätigkeiten in der betrieblichen Praxis, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Forschungsförderung Working Paper, 201). Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9165](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9165), zuletzt geprüft am 15.1.2021.

Degner, Anne; Kocher, Eva (2018): Arbeitskämpfe in der „Gig-Economy“? Die Protestbewegungen der Foodora- und Deliveroo-„Riders“ und Rechtsfragen ihrer kollektiven Selbstorganisation. In: KJ Kritische Justiz 51 (3), S. 247–265. DOI: [10.5771/0023-4834-2018-3-247](https://doi.org/10.5771/0023-4834-2018-3-247).

Demuth, Ute (2018): Sind Frauen die Gewinnerinnen? In: Computer und Arbeit (11), S. 16–18.

Dolata, Ulrich; Schrape, Jan-Felix (2018): Collectivity and Power on the Internet. A Sociological Perspective. London / Cham: Springer, Online abrufbar unter <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-78414-4>, zuletzt geprüft am 25.03.2020.

Heiland, Heiner (2021): Fragmentierte Plattformarbeit. Hürden und Möglichkeiten der Interessenvertretung in Plattformökonomien. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2021. Demokratie in der Arbeit – eine vergessene Dimension der Arbeitspolitik?, Düsseldorf, S. 265–275.

Heiland, Heiner (2021): Controlling Space, Controlling Labour? Contested Space in Food Delivery Gig Work. In: New Technology, Work and Employment. DOI: [10.1111/ntwe.12183](https://doi.org/10.1111/ntwe.12183).

Heiland, Heiner; Brinkmann, Ulrich (2020): Liefern am Limit, Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. Industrielle Beziehungen Zeitschrift für Arbeit. Organisation und Management, 27 (2), S. 120–140.

Heiland, Heiner; Schaupp, Simon (2020): Digitale Atomisierung oder neue Arbeitskämpfe Widerständige Solidaritätskulturen in der plattformvermittelten Kurierarbeit, In: Momentum quarterly 9 (2), S. 50–67.

Heiland, Heiner (2019): Reversed Solutionism. Technological and Organisational Control of Crowdwork, In: PACO 12 (3), S. 298–304.

Heiland, Heiner (2019): Plattformarbeit im Fokus. Ergebnisse einer explorativen Online-Umfrage zu plattformvermittelter Kurierarbeit, WSI-Mitteilungen 72 (4), S. 298–304.

Heiland, Heiner (2018): Algorithmus = Logik + Kontrolle. Algorithmisches Management und die Kontrolle der einfachen Arbeit, In: Houben, D. Prietl, B. (Hrsg.), Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen, Bielefeld: Transcript, S. 323–352.

Hensel, Isabell; Schönenfeld, Daniel; Kocher, Eva; Schwarz, Anna; Koch, Jochen (Hrsg.) (2019): Selbstständige Unselbstständigkeit. Crowdworking zwischen Autonomie und Kontrolle, Nomos Verlag.

Houben, Daniel; Prietl, Bianca (Hrsg.) (2018): Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen. Bielefeld: transcript (Digitale Gesellschaft, 17). DOI: [10.14361/9783839439579](https://doi.org/10.14361/9783839439579).

Hütten, Moritz (2019): The soft spot of hard code. blockchain technology, network governance and pitfalls of technological utopianism, In: Global Networks, 19 November 2019, S. 329–348. DOI: [10.1111/glob.12217](https://doi.org/10.1111/glob.12217).

Hütten, Moritz (2021) (eingereicht): Struggling to Pay Up – Blockchains and the Future of Labor in Digital Capitalism. Benquet, Marlène und Bourgeron, Theo (Hg.): Accumulating Capital Today. Routledge.

Hütten, Moritz (2020): Activism made Durable? – Blockchains and the Limits of Technology Centered Activism. In: Sturn, Richard; Hirschbrunn, Katharina; und Ulrich Klüh (2020) (Hg.): Blockchained? – Digitalisierung und Wirtschaftspolitik. Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, vol. 18. Marburg: Metropolis, S. 77–92.

Ivanova, Mirela; Bronowicka, Joanna; Kocher, Eva; Degner, Anne (2018): Foodora and Deliveroo: The App as a Boss? Control and autonomy in app-based management – the case of food delivery riders. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Forschungsförderung Working Paper, 107). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/64509.htm?produkt=HBS-007048>, zuletzt geprüft am 30.11.2018.

Jensen, Annette (2018): Kollaborations-Tools: Umstrittene Helfer. In: Magazin Mitbestimmung (5), S. 24–27. Online verfügbar unter <https://www.magazin-mitbestimmung.de/artikel/Kollaborations-Tools%3A+Umstrittene+Helper@7621?issue=7666>, zuletzt geprüft am 23.10.2018.

Kaiser, Stefan; Bader, Verena (2020): Future of Work in a Data Society, Research Spotlights Edition 02, S. 32–39.

Krause, Rüdiger (2019): Arbeit anytime? Arbeitszeitrecht für die digitale Arbeitswelt, Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), Beilage, Heft 2, S. 86–94.

Krause, Rüdiger (2020): Sozialverträgliche Arbeitnehmerüberwachung – Technikbasierte Beschäftigtenkontrolle als Gegenstand betrieblicher Mitbestimmung im digitalen Zeitalter, in: Gräfl, Edith et al., Festschrift 100 Jahre Betriebsverfassungsrecht, Beck, München, S. 353–368.

Krause, Rüdiger (2020 i.E.): Die Rolle des Arbeitsrechts im Prozess von Industrie 4.0, erscheint in: Frenz, Walter (Hrsg.), Handbuch Industrie 4.0: Recht, Technik, Gesellschaft, Springer.

Klüh, Ulrich; Kleinod, Sonja (2020) (im Erscheinen): An ever looser union? Regionale Disparitäten im Überwachungskapitalismus. In: Mertens, A. et al. (Hg.): Smart Region. Die digitale Transformation einer Region nachhaltig gestalten. Wiesbaden: Springer.

Klüh, Ulrich; Hütten, Moritz (2020) (im Erscheinen): Datafizierung von Organisation durch Blockchain? Eine medienanalytische Betrachtung. In: Bader, Verena; Kaiser, Stephan (2020) (Hg.): Arbeit in der Data Society – Herausforderungen, Chancen und Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Zukunftsfähige Unternehmensführung in Forschung und Praxis, Wiesbaden: Springer.

Klüh, Ulrich; Sturn, Richard (2020): Blockchained? Eine wirtschaftspolitische Hinführung. In: Sturn, Richard; Hirschbrunn, Katharina; Klüh, Ulrich (2020) (Hg.): Blockchained? – Digitalisierung und Wirtschaftspolitik. Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik 18. Marburg: Metropolis, S. 7–28.

Klüh, Ulrich; Kaltwasser, Andreas (2018): Der Fluch der Sachzwänge: Zur Relevanz politischer Alternativen in der digitalen und ökologischen Transformation. In: Sturn, Richard, Hirschbrunn, Katharina und Klüh, Ulrich (2018) (Hg.): Kapitalismus und Freiheit. Jahrbuch normative und institutionelle Grundlagen der Ökonomik 17. Marburg: Metropolis, S. 247–271.

Kuhlmann, Martin, Stefan Rüb und Svetlana Winter, 2019. Konflikte um Mitbestimmung und Überwachung im digitalen Umbruch, Mitteilungen aus dem SOFI, 30, S. 6–9. Online verfügbar unter  
[http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/SOFI\\_Mitteilungen\\_30\\_screen.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/SOFI_Mitteilungen_30_screen.pdf), zuletzt geprüft am 02.03.2020.

Kuhlmann, Martin; Rüb, Stefan (2020 i.E.): Wirkmächtige Diskurse – Betriebliche Auseinandersetzungen um Digitalisierung, erscheint in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (Frühjahr 2020).

Lee, Horan; Staples, Ronald (2018): Digitale Solidarität unter Arbeitnehmer\*innen. In: Industrielle Beziehungen 25 (4), S. 495–517. DOI: [10.3224/indbez.v25i4.06](https://doi.org/10.3224/indbez.v25i4.06).

Loi, Michele (2020): People Analytics must benefit the people. An ethical analysis of data-driven algorithmic systems in human resources management. Berlin: AlgorithmWatch. Online verfügbar unter <https://algorithmwatch.org/project/auto-hr/gutachten-ethik-loi/>, zuletzt geprüft am 01.03.2020.

Ludwig, Carmen; Simon, Hendrik; Wagner, Alexander (2019): Entgrenzte Arbeit, (un-)begrenzte Solidarität? : Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus / Carmen Ludwig/Hendrik Simon/Alexander Wagner (Hrsg.), Münster: Westfälisches Dampfboot, 1000 Seiten.

Meier, Frank, Meyer, Uli (2020): Organisationen und heterogene Umwelten: Zum Umgang mit Fragen institutioneller Pluralität. In: Hasse, Raimund; Krüger, Anne (Hg.): Neo-Institutionalismus: Kritik und Weiterentwicklung. Wiesbaden, Springer VS, S. 75–100.

Meyer, Uli (2019): The Institutionalization of an envisioned future: Sense-making and field formation in the Case of “Industrie 4.0” in Germany. In: Lösch, Andreas; Grunwald, Armin; Meister, Martin; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): Socio-technical Futures Shaping the Present: Empirical Examples and Analytical Challenges. Wiesbaden: Springer: 111–138.

Meyer, Uli; Schaupp, Simon; Seibt, David (Hg.) (2019): Digitalized industries: Between domination and emancipation, New York: Palgrave MacMillan.

Ogolla, Shirley (2020) Employee Empowerment or workers' control?. The use case of Enterprise Social Networks, Connected Life Conference

Ogolla, Shirley (2018) Enterprise Social Networks: Empowerment oder Kontrolle? Wissenschaftsjahr 2018.

Ogolla, Shirley; Send, Hendrik (2020): Konkurrent oder Komplementär? Herausforderungen und Potenziale beim Einsatz von Enterprise Social Software im Kontext betrieblicher Mitbestimmung. in: Bader, Verena; Kaiser, Stephan (Hgg.): Arbeit in der Data Society – Herausforderungen, Chancen und Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement, Springer Verlag.

Ogolla, Shirley; Klöpper, Arne; Send, Hendrik; Straub, Tim; Hard, Vivien; Grünenberg, Joram (2020): Digitale Partizipationsplattformen und betriebliche Mitbestimmung. Eine empirische Analyse des Einsatzes von Enterprise Social Software (ESS) in der betrieblichen Praxis, Study 443, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 84 Seiten[online] [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=07710](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=07710), zuletzt geprüft am 22.06.2020.

Paulitz, Tanja; Prietl, Bianca (2019): Feministische Innovationstheorien, In: Blättel-Mink, Birgit; Schulz-Schaeffer, Ingo; Windeler, Arnold (Hrsg.), Handbuch Innovationsforschung, Wiesbaden: Springer VS, S. 1–16.

Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan (2020): Arbeitgeber und transnationale Arbeitsbeziehungen. Triebkräfte der Transnationalisierung und Praktiken des Konzernmanagements, In: Platzer, Hans-Wolfgang; Klemm, Matthias; Dengel, Udo (Hrsg.): Transnationalisierung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen. Interdisziplinäre Perspektiven, Baden-Baden, S. 139–156.

Prietl, Bianca; Paulitz, Tanja (2020): Gender in Design. Plädoyer für eine feministisch-partizipative und interdisziplinäre Gestaltungspraxis, In: Bieling, Tom (Hrsg.), Gender (&) Design. Positionen zur Vergeschlechtlichung in Gestaltungskulturen, Sesto San Giovanni: Mimesis International, S. 131–146.

Prietl, Bianca (2019): Algorithmische Entscheidungssysteme revisited: Wie Maschinen gesellschaftliche Herrschaftsverhältnisse reproduzieren können. In: In: Feministische Studien 2/2019, S. 303–319.

Prietl, Bianca (2019): Big Data: Inequality by Design? In: Proceedings of the Weizenbaum Conference 2019 “Challenges of Digital Inequality – Digital Education, Digital Work, Digital Life”. Berlin, S. 1–10.

DOI: [10.34669/wi.cp/2.11](https://doi.org/10.34669/wi.cp/2.11).

Prietl, Bianca (2019): Changierende Subjektpositionen und implizite Vergeschlechtlichungen. Zur diskursiven (Re-)Produktion hierarchischer Geschlechterverhältnisse am Beispiel der Ingenieurarbeit im Bereich erneuerbarer Energien. In: Soziale Welt 70 (1), S. 93–118.

Prietl, Bianca (2019): Die Versprechen von Big Data im Spiegel feministischer Rationalitätskritik. In: Gender 3/2019, S. 11–25.

Schrape, Jan-Felix (2020): Kollaborative Labs und offene Werkstätten. In: Ökologisches Wirtschaften 35(1), 22–24. Online verfügbar unter <https://www.oekologischeswirtschaften.de/index.php/oew/article/view/1732/0>, zuletzt geprüft am 25.03.2020.

Schrape, Jan-Felix (2019): Technology and the Promise of Decentralization. Origins, Development, Patterns of Arguments. Research Contributions to Organizational Sociology and Innovation Studies 2019-01. Online verfügbar unter [https://www.sowi.uni-stuttgart.de/dokumente/forschung/soi/soi\\_2019\\_1\\_Schrape.Technology.Decentralization.pdf](https://www.sowi.uni-stuttgart.de/dokumente/forschung/soi/soi_2019_1_Schrape.Technology.Decentralization.pdf), zuletzt geprüft am 31.03.2020.

Schrape, Jan-Felix (2018): Open-Source-Projekte zwischen Passion und Kalkül. In: Redlich, Tobias / Moritz, Manuel / Wulfsberg, Jens P.

(Hg.): Interdisziplinäre Perspektiven zur Zukunft der Wertschöpfung. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 285–298. DOI: [10.1007/978-3-658-20265-1\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-20265-1_22).

Schrape, Jan-Felix (2017): Open-source projects as incubators of innovation: From niche phenomenon to integral part of the industry. In: Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies. DOI: [10.1177/1354856517735795](https://doi.org/10.1177/1354856517735795).

Schrape, Jan-Felix (2018): Open Source Communities. The Sociotechnical Institutionalization of Collective Invention. In: Ulrich Dolata und Jan-Felix Schrape (Hrsg.): Collectivity and Power on the Internet. A sociological perspective. Cham: Springer International Publishing, S. 57–83. DOI: [10.1007/978-3-319-78414-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78414-4_4).

Schrape, Jan-Felix (2019): The Promise of Technological Decentralization. A Brief Reconstruction, In: Society 56(1), S. 31–37. DOI: [10.1007/s12115-018-00321-w](https://doi.org/10.1007/s12115-018-00321-w).

Schrape, Jan-Felix (2019): Understanding Open Source Software Communities, In: Redlich, Tobias; Moritz, Manuel; Wulffenberg, Jens P. (Hrsg.), Co-Creation. Reshaping Business and Society in the Era of Bottom-up Economics, Cham: Springer, S. 117–127. DOI: [10.1007/978-3-319-97788-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97788-1_10).

Schrape, Jan-Felix (2019): Verteilte Innovationsprozesse: Collective Invention – User Innovation – Open Innovation, In: Blättel-Mink, Birgit; Schulz-Schaeffer, Ingo; Windeler, Arnold (Hrsg.), Handbuch Innovationsforschung, Berlin/Heidelberg: Springer, S. 117–127. DOI: [10.1007/978-3-658-17671-6\\_22-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17671-6_22-1).

Schreyer, Jasmin (2019): Das Phänomen der Sharing Economy am Beispiel des Foodsektors. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Forschungsförderung Working Paper, 145). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-007221>, zuletzt geprüft am 02.03.2020.

Schreyer, Jasmin (2020): Sharing ≠ Sharing Economy. Ausprägungen der digitalen Sharing Economy im Lebensmittelsektor, Stuttgart. Online verfügbar unter <http://projektgemeinschaften.de/wp-content/uploads/2020/06/Schreyer-2020-%E2%80%93-Sharing-%E2%89%A0-Sharing-Economy.pdf>, zuletzt abgerufen am 3.9.2020).

Schreyer, Jasmin; Schrape, Jan-Felix (2018): Algorithmische Arbeitskoordination in der plattformbasierten Gig Economy. Das Beispiel Foodora. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 11 (2), S. 262–278. Online verfügbar unter [http://www.ais-studien.de/uploads/tex\\_nfextarbssoznetzeitung/AIS-18-02-17\\_Schreyer\\_Schrape\\_final.pdf](http://www.ais-studien.de/uploads/tex_nfextarbssoznetzeitung/AIS-18-02-17_Schreyer_Schrape_final.pdf), zuletzt geprüft am 16.10.2018.

Schreyer, Jasmin; Schrape, Jan-Felix (2018): Plattformökonomie und Erwerbsarbeit. Auswirkungen algorithmischer Arbeitskoordination das Beispiel Foodora. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Forschungsförderung Working Paper, 87). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-006941>, zuletzt geprüft am 02.03.2020.

Send, Hendrik und Christopher Olk (2020) Emojis oder Empowerment: Anspruch und Realität von Slack und Co, In: t3n digital pioneers, <https://t3n.de/news/emojis-empowerment-anspruch-1079368/> (Abruf am 25.03.2021)

Simbeck, Katharina (2019): HR Analytics and Ethics. In: IBM Journal of Research and Development, 63 (4/5), S. 9.1–9.12.  
DOI: [10.1147/JRD.2019.2915067](https://doi.org/10.1147/JRD.2019.2915067).

Simbeck, Katharina (2019): Eine KI kann diskriminierend sein. In: Personalmagazin plus, 10/2019, S. 10ff. Online verfügbar unter <https://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2019/A07BEFD/index.html>.

Simon, Hendrik; Heiland, Heiner; Brinkmann, Ulrich; Paulitz, Tanja (2021): Digitalisierung von unten? Multiple Digitalisierungspfade in Großunternehmen. In: Blättel-Mink, B.; Noack, T.; Onnen, C.; Opielka, M.; Späte, K.; Stein-Redent, R. (Hrsg.). Organisationen in Zeiten der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer.

Simon, Hendrik; Ludwig, Carmen; Wagner, Alexander (2021): Entgrenzte Arbeit und gewerkschaftliche Solidarität im flexiblen Kapitalismus. In: Ludwig, C., Simon, H., und Wagner, A. (Hrsg.), Entgrenzte Arbeit – (un-)begrenzte Solidarität? Bedingungen und Strategien gewerkschaftlichen Handelns im flexiblen Kapitalismus. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 16–31.

Spielkamp, Matthias (Hgg. AlgorithmWatch) (2020): Positionen zum Einsatz von KI im Personalmanagement. Rechte und Autonomie von Beschäftigten stärken – Warum Gesetzgeber, Unternehmen und Betriebsräte handeln müssen. Berlin, 2. März 2020.  
<https://algorithmwatch.org/de/positionspapier/> (Abruf am 25.03.2021)

Stiller, Sebastian; Jäger, Jule; Gießler, Sebastian (2020): Automatisierte Entscheidungen und Künstliche Intelligenz im Personalmanagement. Ein Leitfaden zur Überprüfung essenzieller Eigenschaften KI-basierter Systeme für Betriebsräte und andere Personalvertretungen. Berlin: AlgorithmWatch. <https://algorithmwatch.org/project/auto-hr/leitfaden/> (Abruf am 25.03.2021)

Sturn, Richard; Hirschbrunn, Katharina; Klüh, Ulrich (2020) (Hg.): Blockchained? – Digitalisierung und Wirtschaftspolitik. Jahrbuch Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, vol. 18. Marburg: Metropolis.

Thieltges, Andree (2020): Big Data, Machine Learning und Künstliche Intelligenz. in: ZfP Zeitschrift für Politik 67 (1), S. 3–32.  
DOI: [10.5771/0044-3360-2020-1-3](https://doi.org/10.5771/0044-3360-2020-1-3).

Thieltges, Andree; Mierich, Sandra (2019): Einführung und Nutzung von SuccessFactors (MyHR), Beispiele aus der Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_success\\_factors.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_success_factors.pdf), zuletzt geprüft am 02.03.2020.

Thieltges, Andree; Werner, Nils (2019): Einführung und Anwendung von Office 365, Beispiele aus der Praxis. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_praxis\\_office\\_365.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_praxis_office_365.pdf), zuletzt geprüft am 02.03.2020.

Thieltges, Andree, 2020. Machine Learning Anwendungen in der betrieblichen Praxis. Praktische Empfehlungen zur betrieblichen Mitbestimmung, Düsseldorf: Online verfügbar unter [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=9096](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9096), zuletzt geprüft am 05.11.2020

Wagner, Ben; Bronowicka, Joanna (2019): Designing for Labour? Accountability and self-management in an app-based management. In CHI'19: ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems, May 04–09, 2019, Glasgow, UK. ACM, New York, NY, USA. Online verfügbar unter [https://benwagner.org/wp-content/plugins/zotpress/lib/request/request.dl.php?api\\_user\\_id=2346531&dlkey=MRIRRHUC&content\\_type=application/pdf](https://benwagner.org/wp-content/plugins/zotpress/lib/request/request.dl.php?api_user_id=2346531&dlkey=MRIRRHUC&content_type=application/pdf), zuletzt geprüft am 24.03.2020.

Wedde, Peter (2020): Automatisierung im Personalmanagement – arbeitsrechtliche Aspekte und Beschäftigtendatenschutz. Berlin: AlgorithmWatch. Online verfügbar unter <https://algorithmwatch.org/project/auto-hr/gutachten-arbeitsrecht-datenschutz-wedde/>, zuletzt geprüft am 01.03.2020.

Widuckel, Werner, 2018. Kompetent führen in der Transformation, In: Molina, Karl de; Kaiser, Stephan; Widuckel, Werner (Hrsg.), Kompetenzen der Zukunft – Arbeit 2030: als lernende Organisation wettbewerbsfähig bleiben, Freiburg i.Br.; München; Stuttgart: Haufe Group, S. 205–235.

Wolf, Patricia; Klotz, Ute; Gaudenz, Urs (2020): Mitbestimmung von Mitarbeitenden aus DIY-Communities. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Study der Hans-Böckler-Stiftung, 438). Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-007606>, zuletzt geprüft am 02.03.2020.

Zunke, Karsten; Simbeck, Katharina (2019): „Eine KI kann diskriminierend sein“. Katharina Simbeck im Interview über Ethik und Technologie, In: Personalmagazin plus, 17.09.2019. S. 10–15. Online verfügbar unter

<https://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personalmagazin/2019/A07BEFD/index.html>, zuletzt geprüft am 02.03.2020.

#### **Impressum**

Hans-Böckler-Stiftung  
Dr. Stefan Lücking  
Amanda Witkowski  
Georg-Glock-Straße 18  
40474 Düsseldorf  
[forschung-mitbestimmung@boeckler.de](mailto:forschung-mitbestimmung@boeckler.de)