

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 297, Juli 2023

## Mitbestimmung 4.0

### Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen

Verena Bader und Stephan Kaiser

---

#### Auf einen Blick

Digitalisierungsprozesse verlaufen oft unvorhersehbar, sind komplex und widersprüchlich. Gerade die Widersprüche aber schaffen einen Raum für unterschiedliche Gestaltungsoptionen. Auf Basis einer Diskursanalyse und anhand von sieben Fallstudien in Unternehmen unterschiedlichster Branchen zeigt dieses Working Paper, wie eine beteiligungsorientierte Gestaltung betrieblicher Digitalisierungsprojekte davon profitiert, wenn Widersprüche und Ambivalenzen, die mit dem Einsatz digitaler Technologien verbunden sind, aktiv bearbeitet werden.

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Mitbestimmung 4.0“ von Verena Bader und Stephan Kaiser ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	5
1. Einleitung .....	7
2. Empirische Grundlagen .....	9
2.1 Diskursanalyse .....	9
2.2 Betriebsfallstudien .....	11
3. Ergebnisse .....	15
3.1 Widersprüchlichkeiten und Digitalisierung: Der wissenschaftliche Diskurs .....	16
3.2 Widersprüchlichkeiten und Digitalisierung: Der öffentliche sozialpartnerschaftliche Diskurs .....	18
3.3 Betriebliche Strategien des Umgangs mit den Widersprüchlichkeiten.....	22
3.4 Mitbestimmung 4.0 als problem- und beteiligungsorientierte Form .....	25
3.5 Handlungsoptionen für die Mitbestimmung im Umgang mit Widersprüchlichkeiten.....	27
4. Fazit .....	30
Literatur.....	31
Autorinnen und Autoren .....	35

## Abbildungen

Abbildung 1: Kategorien von Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung .....	18
Abbildung 2: Problem- und beteiligungsorientierte Zusammenarbeit bei Mitbestimmung 4.0.....	27

## Tabellen

Tabelle 1: Datenkorpus Diskursanalyse .....	10
Tabelle 2: Übersicht über die Betriebsfallstudien und Interviewpartner*innen.....	12

## Zusammenfassung

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind dynamisch und dabei oftmals unvorhersehbar, komplex und zum Teil widersprüchlich. Wenngleich die Widersprüchlichkeiten eine Herausforderung darstellen, schaffen sie auch einen Raum, unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten zu durchdenken. Für die Sozialpartnerschaft und die betriebliche Mitbestimmung stellen Widersprüchlichkeiten deshalb eine Chance dar, die Digitalisierung für positive Veränderungen von Arbeitsbedingungen zu nutzen.

Das Projekt „Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen“, das im Rahmen des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ durchgeführt wurde, hat Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung und daraus erwachsende, verschiedene Deutungsmuster der Digitalisierung innerhalb der Sozialpartnerschaft untersucht. Es hat analysiert, wie die Beteiligten innerhalb der Sozialpartnerschaft mit widersprüchlichen Anforderungen der Digitalisierung umgehen.

Die Ergebnisse des Projekts knüpfen an die bestehende Forschung zu Digitalisierung, Paradoxien und Mitbestimmung an. Sie basieren auf qualitativer Forschung auf der Ebene des öffentlichen Diskurses und auf betrieblicher Ebene bei Beschäftigten und deren Vertreter\*innen. Durch die Zusammenführung der Ebenen ließen sich Ansatzpunkte für innovative Strategien der Mitbestimmung identifizieren. Die wesentlichen Erkenntnisse werden in den folgenden Absätzen kurz dargestellt.

In der Analyse des wissenschaftlichen Diskurses haben sich zwei wichtige Aspekte gezeigt. Widersprüchlichkeiten ergeben sich zum einen aus der Existenz unterschiedlich konnotierter Beiträge, die entweder einseitig positiv oder einseitig negativ die Phänomene der Digitalisierung betrachten. Zum anderen ist auf Publikationen zu verweisen, die reflektiert die widersprüchlichen Aspekte der Digitalisierung in den Blick nehmen. Aus der Analyse des Diskurses der Sozialpartner\*innen ließen sich die Widersprüchlichkeiten verdichten und drei Kategorien von Widersprüchlichkeiten unterscheiden: Handlungsambiguitäten, Technikambiguitäten und Organisationsambiguitäten.

In den Betriebsfallstudien zeigte sich, dass der Umgang mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung weitgehend losgelöst vom öffentlichen Diskurs erfolgte. Es ließen sich drei Arten von Strategien finden, wie in Betrieben mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung umgegangen wurde. Wie sich diese differenzieren und weshalb diese auch als Entwicklungsstufen interpretiert werden können, wird hier vereinfachend erläutert:

- Weder-noch-Strategien: In diesen Fällen wurden aufgrund der wahrgenommenen Komplexität der Digitalisierung weder negative noch positive Aspekte in Betracht gezogen und geregelt.
- Entweder-oder-Strategien: In diesen Fällen wurde einseitig auf entweder nur positive oder nur negative Aspekte der Digitalisierung abgestellt. Im Vergleich zu einer Weder-noch-Strategie ist dies ein Fortschritt, wird aber der Komplexität und Ambiguität der Digitalisierung nicht gerecht.
- Sowohl-als-auch-Strategien: In diesen Fällen wurde man der faktischen Komplexität am besten gerecht, indem man differenzierte Regelungen traf, um sowohl negative als auch positive Aspekte zu regeln.

Die Sowohl-als-auch Strategien zeigen, dass sich die Sozialpartner\*innen inhaltlich und intensiv mit der Komplexität der Digitalisierung beschäftigen und nicht auf ihren traditionellen Verhandlungsrollen beharren. Vor diesem Hintergrund konnte aus den empirischen Daten vier zentrale Merkmale für eine Mitbestimmung 4.0 abgeleitet werden:

- Die Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner\*innen ist stärker inhaltsgetrieben und problemorientiert.
- Sowohl die Arbeitgeberseite als auch die Beschäftigtenseite nutzen für ihre eigene Arbeit vermehrt digitale Tools und testen neue Arbeitsformen (z. B. agile Arbeitsmethoden, People Analytics, virtuelle Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen).
- Die Zusammenarbeit findet verstärkt digitalisiert statt (z. B. digitale Workflows) und neue Zusammenarbeitsweisen werden häufig gemeinsam ausprobiert (z. B. Sprints und Projektteams).
- Beschäftigte sind direkt an Pilotprojekten beteiligt, in denen neue Arbeitsmodelle und Technologien gemeinsam entworfen werden.

Hilfreich zur Auflösung von Widersprüchlichkeiten sind zudem Optionen, welche die organisationstheoretische Forschung zu Paradoxien bereithält: Diese Optionen reichen von der aktiven Auseinandersetzung mit den Widersprüchlichkeiten, über die konzeptionelle bzw. räumliche oder zeitliche Trennung der Widersprüchlichkeiten bis hin zu einer Zusammenführung von Widersprüchlichkeiten. Insbesondere die letzte Option bringt neue Perspektiven auf das Phänomen der Digitalisierung hervor.

# 1. Einleitung

Autonomie vs. Kontrolle, Demokratisierung vs. digitaler Taylorismus – kaum eine Thematik wird im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt so widersprüchlich diskutiert wie die zukünftige Art der Partizipation von Mitarbeiter\*innen an Entscheidungen in Unternehmen (Bader 2020; Bader/Buhr 2020; Bader/Kaiser 2020a).

Dabei scheint die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, wie (Big) Data und HR Analytics (Bader/Kaiser 2019; Loscher 2021; Loscher/Bader 2022) oder virtuelle Kollaborationsplattformen (Schmidt/Bader/Kaiser 2021), die Grundidee der Mitbestimmung – die Schaffung demokratischer Arbeitsbedingungen (Kißler/Greifenstein/Schneider 2010) – zu stützen (Hague/Loader 1999). Denn durch all diese Entwicklungen wären Informationen und Daten als Grundlage für Entscheidungen prinzipiell hierarchieunabhängig für jeden verfügbar, was wiederum zu einer Machtverschiebung weg vom Management hin zu Beschäftigten und zu einem Empowerment Letzterer führen könnte (Kaiser/Kraus 2014; Widuckel 2020).

Und doch gerät vermehrte Information oftmals in einen Tauschhandel gegen Entscheidungsmacht; eine Erweiterung von Kompetenzen durch intelligente Systeme geht einher mit Wissensverlust und IT-Abhängigkeit. Beschäftigte bewegen sich in Betrieben also zunehmend in paradoxen Handlungswelten: auf einer Seite stehen mehr Partizipation, Informationszugang und Entscheidungsmöglichkeiten, auf der anderen Seite Überwachung, Kontrolle und (Fremd-)Steuerung.

Dabei geschieht die Veränderung in Betrieben derzeit in so rasanter Geschwindigkeit, dass sich Beschäftigte und Betriebsräte kaum ausreichend mit diesen Konfliktfeldern beschäftigen können. Trotz umfangreicher Beiträge zu den einzelnen Teilbereichen wurde bisher kaum empirisch erforscht, was die Existenz paradoxer Szenarien in der digitalen Arbeitswelt für die betriebliche Mitbestimmung bedeutet.

Um die Mitbestimmung im Zeitalter der Digitalisierung nachhaltig zu verankern, müssen die Handelnden in der betrieblichen Mitbestimmung Wege finden, mit den scheinbar unvereinbaren Anforderungen der Digitalisierung aktiv und sinnvoll umzugehen. Hierzu sind die Fragen zu klären, wie sich die Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung in den Praktiken der Sozialpartnerschaft zwischen Partizipation und Entmündigung niederschlagen und welche Handlungsstrategien sich hieraus für die Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt ergeben.

Das Projekt „Mitbestimmung 4.0: Mit Widersprüchlichkeiten aktiv umgehen“, das im Rahmen des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbe-

stimmung, gute Arbeit“ durchgeführt wurde, verfolgte deshalb zwei Zielsetzungen:

- Ein erstes Ziel war es, Handlungsstrategien im Umgang mit den aus der Digitalisierung erwachsenden Widersprüchlichkeiten zu identifizieren und dadurch die bisherige Mitbestimmungsforschung um Konzepte technologischer Deutungsmuster zu erweitern. Hierzu wurde geklärt, wie sich die Sozialpartner\*innen im Rahmen der Mitbestimmung zu den Widersprüchlichkeiten positionieren und wie sie mit Konfliktfeldern umgehen.
- Zweitens war es ein Ziel, auf Basis der Paradoxientheorie (Smith/Lewis 2011) zu analysieren, wie Risiken der widersprüchlichen Anforderungen gehandhabt und Chancen genutzt werden.

Die gleichzeitige Anwendung widersprüchlicher Strategien wurde in der Vergangenheit bereits untersucht, z. B. im Hinblick auf das Handeln von Führungskräften (Zhang et al. 2015; Lüscher/Lewis 2008). Unklar ist jedoch, wie Handelnde verschiedener Interessengruppen, wie etwa Beteiligte innerhalb der Sozialpartnerschaft, mit den Widersprüchlichkeiten umgehen. Im Folgenden wird die Paradoxientheorie deshalb auf die betriebliche Mitbestimmung angewendet. Entscheidend dafür ist die Verbindung der beiden Analyseebenen öffentlicher Diskurs und betriebliche Interaktion. Es wurden Ansatzpunkte identifiziert, an denen innovative Strategien für die Mitbestimmung ansetzen können.

Die Ergebnisse des Projekts knüpfen an die bestehende Forschung zu Digitalisierung, Paradoxien und Mitbestimmung an und erweitern diese. Chancen und Risiken der Digitalisierung wurden nämlich nicht mehr nur einseitig, sondern auf Basis der Paradoxienforschung gemeinsam empirisch untersucht. Dies geschah durch unterschiedliche Forschungsmethoden auf der Ebene des öffentlichen Diskurses und auf betrieblicher Ebene bei Beschäftigten und deren Vertreter\*innen. Durch die Zusammenführung ließen sich Ansatzpunkte zu Handlungsstrategien einer Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt ableiten

Das restliche Working Paper ist wie folgt strukturiert: Zunächst werfen wir einen Blick auf die empirischen Grundlagen, eine Analyse des Diskurses innerhalb der Wissenschaft und bei den Sozialpartner\*innen sowie sieben betriebliche Fallstudien. Auf Basis des empirischen Materials gehen wir in einem Ergebnisteil auf die Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung aus Diskursperspektive und den Umgang mit den Widersprüchlichkeiten in Betrieben ein. Sodann entwerfen wir Merkmale einer Mitbestimmung 4.0 und Handlungsoptionen zum Umgang mit den Paradoxien der Digitalisierung aufgezeigt. Ein Fazit schließt das Working-Paper ab.

## 2. Empirische Grundlagen

Um die Zielsetzung erreichen, haben wir die die zugrundeliegenden Forschungsfragen auf zwei Ebenen untersucht:

- Auf der ersten Ebene diente eine Diskursanalyse dazu, die Widersprüchlichkeiten im gesellschaftspolitischen Diskurs zur Digitalisierung zu identifizieren.
- Die zweite Ebene bildeten vergleichende Betriebsfallstudien in sieben Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Dort fanden qualitative Interviews mit Gewerkschaftsvertreter\*innen, Betriebsratsmitglieder, Personalverantwortlichen und Beschäftigten statt. Diese geschah, um Umgangsmöglichkeiten mit den Widersprüchlichkeiten auf betrieblicher Ebene zu analysieren und um – wie sich im Laufe des Projekts als relevant herausstellte – problemorientierte Formen der Zusammenarbeit innerhalb der betrieblichen Sozialpartnerschaft besser zu verstehen.

Aus der Verbindung der beiden Untersuchungsebenen ergaben sich abschließend Ansatzpunkte für den Umgang mit Widersprüchlichkeiten seitens der Mitbestimmung.

### 2.1 Diskursanalyse

Um die Forschungsfrage, wie sich der Digitalisierungsdiskurs auf den Umgang mit Widersprüchlichkeiten auswirkt, zu beantworten, wurde zunächst eine Diskursanalyse durchgeführt. In dieser wurden die Widersprüchlichkeiten anhand des öffentlichen Diskurses identifiziert und untersucht, wie Handelnde innerhalb der Sozialpartnerschaft mögliche Umgangsweisen erschließen.

Als Datenquellen dienten Printmedien und Online-Dokumente (Homepagenachrichten), die Themen um Digitalisierung und Mitbestimmung aufgriffen. Es wurden Textdokumente aus dem öffentlichen Diskurs ab dem Zeitpunkt der Veröffentlichung der „Digitalen Agenda 2014–2017“ (BMWi 2014) der Bundesregierung gesammelt. Der Fokus der Analyse lag auf den Veröffentlichungen der Handelnden innerhalb der Sozialpartnerschaft (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände). Ergänzend wurden Tages- und Fachmedien sowie kritische Medien, die sich speziell mit der digitalisierten Gesellschaft auseinandersetzen (z. B. Telepolis), in die Analyse einbezogen.

Die gesammelten Daten wurden inhaltsanalytisch mithilfe der Software Nvivo ausgewertet. Tabelle 1 stellt einen Überblick über den Datenkorpus

der Diskursanalyse dar. Die Daten wurden in mehreren Schritten abduktiv ausgewertet (Vaara 2010). Als erstes wurden die Textdokumente entlang der Forschungsfragen durchgesehen und relevante Textdokumente wurden ausgewählt, um den Textkorpus zu reduzieren. Die selektierten Texte wurden genau gelesen und codiert. Hierfür wurden die Inhalte der Texte mit der wissenschaftlichen Literatur abgeglichen (theoretische und empirische Interpretation). Die Codierung erfolgte in drei Stufen (z. B. widersprüchliche Pole, Widersprüchlichkeiten, Arten von Widersprüchlichkeiten).

*Tabelle 1: Datenkorpus Diskursanalyse*

Medium	Quelle	Anzahl
Printmedien	• Süddeutsche Zeitung (SZ)	254
	• Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)	386
	• Die Zeit	1054
	• Handelsblatt (HB)	539
	• Manager Magazin	170
Online-Medien	• Telepolis Onlinemagazin	123
	• Spiegel Online	68
Publikationen von Interessenorganisationen	• Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)	73
	• Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB)	323
	• Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)	376
	• Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)	16
	• Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)	266
	• Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi)	11
	• Fachgewerkschaft für die Beschäftigten der Post, Postbank, Telekom und Call-Center (DPVKOM)	
gesamter Textkorpus (vor Selektion)		3904

*Quelle: leicht verändert übernommen aus Bader 2020, S. 194*

## 2.2 Betriebsfallstudien

Neben der Analyse narrativer Diskurse (O'Connor 1995) eignet sich die Konfrontation von Beteiligten mit Konfliktfeldern als Methodik, um Widersprüchlichkeiten zu untersuchen (Lewis 2000). In einem zweiten Schritt wurde deshalb auf betrieblicher Ebene untersucht, wie sich die Diskursinhalte im Umgang mit Widersprüchlichkeiten in der Gestaltung von Arbeit und in der Mitbestimmung niederschlagen.

Es wurde dazu eine vergleichende Fallstudienmethodik nach Yin (2009) angewendet, indem sieben Unternehmen als Fallbeispiele ausgewählt wurden. Anhand der Multiple-Case-Methode wurden die Fälle untereinander verglichen und theoretische Konzepte zum Umgang mit Widersprüchlichkeiten in der digitalen Arbeitswelt entwickelt. Die vergleichende Fallstudienmethode ermöglichte dabei eine stärkere Generalisierbarkeit der Ergebnisse (Yin 2009).

Bei der Auswahl der Fallstudienunternehmen wurde darauf geachtet, dass die Betriebe seit längerem etablierte Arbeitsbeziehungen haben und dass die Vertreter\*innen mit großen Veränderungsprojekten im Bereich der Digitalisierung und neuartigen Arbeitsweisen konfrontiert waren. Die zentrale Datenquelle für die Betriebsfallstudien stellten 40 Interviews dar. Die Interviewdaten wurden, wo möglich, durch Unternehmensdokumente (z. B. Betriebsvereinbarungen, Präsentationen) ergänzt. Außerdem konnte in einem Betrieb eine Fokusgruppe mit Betriebsratsmitgliedern durchgeführt werden. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Betriebsfallstudien und Interviewpartner\*innen.

*Tabelle 2: Übersicht über die Betriebsfallstudien und Interviewpartner\*innen*

<b>Zuordnung der Interviewpartner*innen</b>	<b>Branche</b>	<b>Anzahl</b>
Fall 1	Luft- und Raumfahrt	7
Fall 2	Internet- und Informations-technologie	5
Fall 3	Industriedienstleistungen	7
Fall 4	Bauindustrie	3
Fall 5	Pharmaindustrie	4
Fall 6	Softwareindustrie	3
Fall 7	Telekommunikationsindustrie	3
	gewerkschaftliche Vertreter*innen	6
	Vertreter*in Arbeitgeberverbände	2
gesamt		40

*Quelle: eigene Darstellung*

Sowohl die Datensammlung in den Betrieben als auch die Auswertung der Daten folgten einem explorativen Vorgehen, wie es für qualitative Untersuchungsmethoden für neuartige und bisher wenig erforschte Phänomene üblich ist (Eisenhardt 1989).

Auf Basis der Ergebnisse der Literaturanalysen und der Diskursanalysen wurden zunächst Leitfäden für die semi-strukturierten Interviews erstellt. Mittels der qualitativen Interviews wurde sodann der übergeordneten Frage nachgegangen, wie Handelnde der betrieblichen Mitbestimmung (insbesondere Personalmanager\*innen und Betriebsratsmitgliedern) in ihren Arbeitspraktiken widersprüchliche Handlungsfelder aus dem öffentlichen Digitalisierungsdiskurs wahrnehmen und wie diese gehandhabt werden. Konkrete Fragen waren z. B. wie Handelnde der betrieblichen Mitbestimmung die Digitalisierung und den öffentlichen Diskurs wahrnahmen und mit welchen Widersprüchlichkeiten sie in ihrer eigenen digitalen Arbeitswelt konfrontiert sind und wie sie diese lösen.

Nach den ersten Gesprächen und Beobachtungen auf Fachkonferenzen und Veranstaltungen wurde deutlich, dass die Handelnden die Widersprüchlichkeiten aus dem Diskurs auf betrieblicher Ebene als solche we-

nig wahrnahmen, sehr wohl allerdings verschiedene komplexe Probleme. Anstelle einer aktiven Umgangsweise mit Widersprüchlichkeiten aus dem Diskurs heraus wurden seitens der Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite vermehrt komplexe Probleme der Digitalisierung diskutiert, und die Zusammenarbeitspraktiken in der Sozialpartnerschaft veränderten sich.

Neben den konkreten Umgangsweisen mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung, die von Anbeginn Thema des Projekts waren, bildeten sich problemorientierte Formen der Zusammenarbeit innerhalb der betrieblichen Sozialpartnerschaft als relevanter Untersuchungsgegenstand heraus, der im Projekt zu untersuchen war (vgl. Ergebnisse in Kapitel 3.4). Entsprechend dieser Entwicklungen wurden die Interviewleitfäden nach der Auswertung der ersten Interviews noch einmal angepasst und verfeinert (Gioia/Corley/Hamilton 2013).

Bei der Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde auf deren Heterogenität Wert gelegt. Kriterien waren hierbei Alter, Geschlecht, Ausbildungshintergrund und Tätigkeitsbereich (z. B. IT und HR). Gleichsam fanden Gespräche mit Betriebsrats-, Aufsichtsrats- und Gewerkschaftsvertreter\*innen statt, um Herausforderungen bei der Mitbestimmung zu klären. Die Interviews fanden nach Möglichkeit persönlich, wenn notwendig telefonisch statt. Sie wurden unter Einverständnis der Interviewpartner\*innen mit einem Diktiergerät aufgezeichnet, anschließend transkribiert und anonymisiert.

Die Interviewdaten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Analyse der Daten folgte einem induktiven Ansatz (Lincoln/Guba 1985). Dabei wurden die betrieblichen Fälle (Eisenhardt 1989) mit dem Ziel verglichen, theoretische Konzepte herauszuarbeiten. Die Analyse der qualitativen Daten erfolgte in einem dreistufigen Codierverfahren (Gioia/Corley/Hamilton 2013). Bei der ersten Codierung wurden In-vivo-Codes generiert, die sich an den Aussagen der Interviewpartner\*innen orientierten. Sodann ließen sich Muster zwischen den Fällen identifizieren. Auf der Grundlage des ersten Zyklus des Codierens konnte mit der Analyse von Mustern über die beiden Fallgruppen hinweg begonnen werden. Beim Vergleichen der Fälle untereinander zeigten sich zwei Gruppen von Fällen:

- Die erste Gruppe folgte einem konfrontativen Zusammenarbeitsstil, der durch Rivalität gekennzeichnet war.
- Die zweite Gruppe zeigte einen konsensualen Zusammenarbeitsstil, der sich mit Partnerschaft umschreiben lässt.

Im nächsten Schritt wurden die Codes zu theoriegeleiteten Themen zusammengefasst, die drittens zu theoretischen Dimensionen aggregiert wurden. Um die Qualität der Auswertung zu sichern, wurden die Ergeb-

nisse mehrfach auf Konferenzen, Kolloquien oder innerhalb des bearbeitenden Instituts mit Kolleg\*innen diskutiert und reflektiert.

### 3. Ergebnisse

Wie schlagen sich die Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung in den Praktiken der Sozialpartnerschaft zwischen Partizipation und Entmündigung nieder? Im Folgenden werfen wir zunächst ein Blick darauf, welche Widersprüchlichkeiten sich aus der wissenschaftsbezogenen Diskursanalyse ergeben und wie die Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung in der Literatur behandelt werden (Kapitel 3.1).

In einem zweiten Schritt erläutern wir drei Kategorien von Widersprüchlichkeiten, die sich aus der Analyse des sozialpartnerschaftlichen Diskurses ergaben, und wir diskutieren, wie die Sozialpartner\*innen hiermit umzugehen scheinen. Die widersprüchliche Diskussion der Sozialpartner\*innen betrifft dabei die Dimensionen Handlung (durch Digitalisierung entstehen Ambiguitäten für das Handeln von Personen), Technik (die Funktionen digitaler Technik selbst können widersprüchlich gedeutet werden) und Organisation (durch Digitalisierung entstehen Ambiguitäten, welche die Organisation und das Organisieren betreffen) (Kapitel 3.2).<sup>1</sup>

Im Anschluss zeigen wir, dass der betriebliche Umgang mit den Widersprüchlichkeiten auf folgenden drei Stufen stattfinden kann: Handelnde der betrieblichen Mitbestimmung wenden Weder-noch-Strategien (Widersprüchlichkeiten werden nicht explizit adressiert), Entweder-oder-Strategien (nur einer von mehreren widersprüchlichen Aspekten wird betrachtet), oder Sowohl-als-auch-Strategien (Widersprüchlichkeiten werden erkannt und adressiert) an (Kapitel 3.3).

Neben dem betrieblichen Umgang mit Widersprüchlichkeiten verändert sich auch die Zusammenarbeit der Handelnden der betrieblichen Mitbestimmung durch Digitalisierung. Die dabei neue entstehende Mitbestimmung 4.0 manifestiert sich als problem- und beteiligungsorientierte Form (Kapitel 3.4).

Aus diesen Ergebnissen und aus der Literatur lassen sich Handlungsoptionen für einen aktiven Umgang mit Widersprüchlichkeiten in der digitalisierten Arbeitswelt ableiten (Kapitel 3.5).

---

<sup>1</sup> Kapitel 3.1 und 3.2 finden sich in ähnlicher Form bereits bei Bader (2020).

### 3.1 Widersprüchlichkeiten und Digitalisierung: Der wissenschaftliche Diskurs

Betrachtet man den wissenschaftlichen Diskurs im Zusammenhang mit Begriffspaar „Widersprüchlichkeiten und Digitalisierung“, ist zunächst auf eine wichtige Unterscheidung hinzuweisen.

- Erster Fall: Die Widersprüchlichkeiten ergeben sich aus der Existenz unterschiedlich konnotierter Beiträge, die entweder einseitig positiv oder einseitig negativ die Phänomene der Digitalisierung betrachten.
- Zweiter Fall: Publikationen reflektieren bereits die widersprüchlichen Aspekte der Digitalisierung und nehmen diese per se in den Blick.

Im ersten Fall ist auf Veröffentlichungen zu den Bereichen der Organisation, des Personalmanagements und der Informationssysteme zu verweisen, welche die Digitalisierung der Arbeitswelt entweder einseitig positiv oder einseitig negativ betrachten.

Auf der einen Seite des ersten Falls zeichnen Wissenschaftler\*innen ein skeptisches Zukunftsbild, indem sie explizit die Risiken der Digitalisierung in der Arbeitswelt fokussieren. Hierunter fallen zuvorderst diejenigen Abhandlungen, die sich im Themenkomplex Überwachung und Kontrolle durch den Arbeitgeber bewegen, sowie Studien, die die Themen Big Data, Datenschutz und Eingriffe in die Privatsphäre der Mitarbeiter\*innen beleuchten (Thomas/Rothschild/Donagan 2015). Weiter wurde bereits auf die (fehlerhafte) Integration von digitalen Technologien, eine mangelnde Akzeptanz bei den Nutzern sowie deren negative Auswirkungen auf individueller, Team- und organisationaler Ebene eingegangen (Weatherbee 2010; Leonardi/Barley 2010; Leonardi 2011).

Eine Reihe von Studien belegen die gesundheitlichen Gefahren, die mit digitalen Technologien einhergehen. Diese reichen unter dem Stichwort „Technostress“ (Ayyagari/Grover/Purvis 2011; Srivastava/Chandra/Shirish 2015; Wang/Shu/Tu 2008) vom Umgang mit der Informationsflut durch ständige Erreichbarkeit, Rollenambiguität bis hin zu psychischen Störungen wie Sucht und Burn-out (Rosen/Cheever 2013; Aghaz/Sheikh 2016).

Auf der anderen Seite des ersten Falls zeichnet die Digitalisierungsforschung ein positives Bild der zukünftigen Arbeitswelt, indem sie Chancen in den Mittelpunkt rückt. Hierzu zählen beispielsweise diejenigen Studien, die auf die „Digital Fluency“ (Briggs/Makice 2012), d. h. die Möglichkeit, Aufgaben schneller, einfacher und angenehmer zu bewältigen, fokussieren. So bringen neue Kommunikationstechnologien Vorteile wie mobile

Arbeit mit sich und eine größere Freiheit sowie Selbstbestimmung der Mitarbeiter\*innen.

Ferner ermöglichen digitale Technologien, Wissen ubiquitär zu nutzen, Entscheidungen werden durch Big Data Analytics dezentralisiert, exploratives Lernen aller Mitarbeiter\*innen wird ermöglicht, bisherige Führungskonzepte und Machtstrukturen werden gebrochen und die zunehmende Partizipation von Mitarbeiter\*innen auf Plattformen oder durch Social Collaboration Software führt zur Demokratisierung des betrieblichen Alltags (Gegenhuber/Ellmer/Schüßler 2020; Kaiser/Kozica 2015).

Neben diesen einseitig positiv oder negativ konnotierten Betrachtungen der digitalen Transformation gibt es, als zweiten Fall, in der Literatur zunehmend Studien, die Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung als solche in den Blick nehmen. Klassische Ambivalenzen, die hier in der Literatur zu finden sind, gehen von den Versprechen der Digitalisierung aus und reflektieren diese kritisch (Bader 2020). Folgende Widersprüchlichkeiten werden bislang eingehender diskutiert und sind für die vorliegende Studie entlang des Leitgedankens zwischen Partizipation und Entmündigung relevant:

- das Autonomie-Paradox als Form von Selbstbestimmung und Kontrolle (Bader/Kaiser 2017; Mazmanian/Orlikowski/Yates 2013)
- das Transparenz-Paradox zwischen Sichtbarkeit und Undurchschaubarkeit von Informationen (Stohl, C. / Stohl, M. / Leonardi 2016)
- Widersprüchlichkeiten der Sharing Economy, die entstehen, indem sich ursprünglich positive Absichten (z. B. dezentrale Organisation durch Blockchaintechnologie oder geteilte Ressourcennutzung durch Plattformorganisation) uneindeutig weiterentwickeln (z. B. Plattformbetreiber als neue mächtige Intermediäre, exklusiver Ressourcenzugang oder ungleiche Ressourcenverteilung auf Plattformen) (Acquier/Daudegeos/Pinkse 2017)

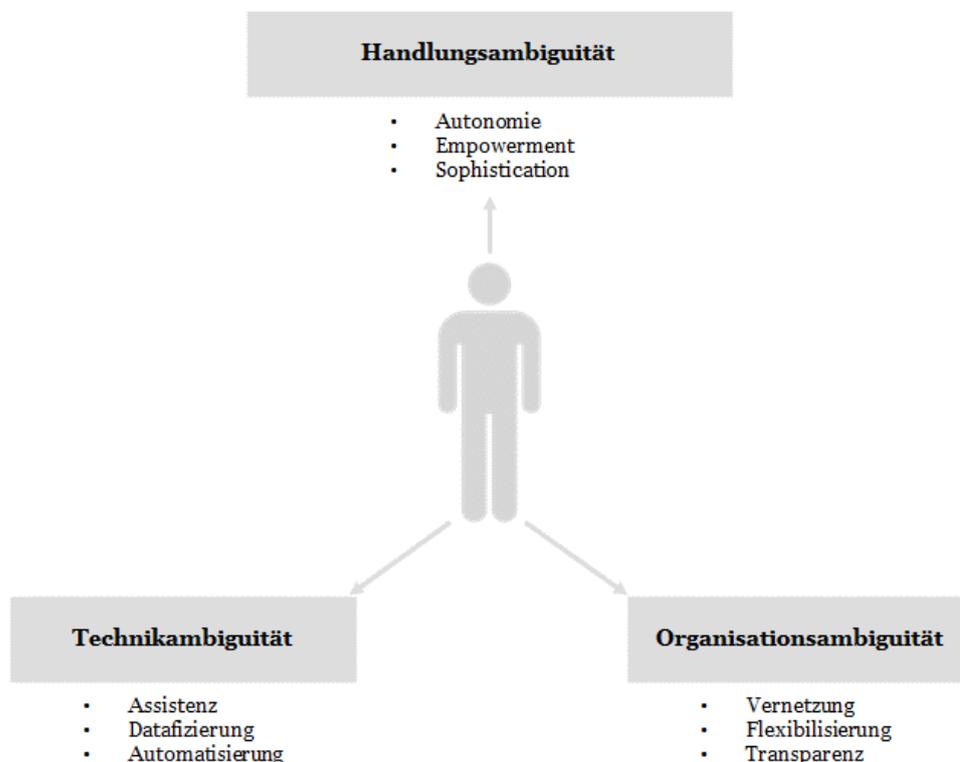
Zusammenfassend hat sich aus der Analyse des wissenschaftlichen Diskurses zweierlei ergeben. Einerseits finden sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen und Festlegungen, die dazu führen, dass einige Autoren entweder mit einer primär negativen Sichtweise auf die Digitalisierung blicken oder einseitig die positiven Aspekte der Digitalisierung betonen. Allerdings zeigt der Diskurs auch den zweiten Fall, indem die Zweiseitigkeit und Ambiguität der Digitalisierung per se zum Thema gemacht wird. Diese letztere, stärker reflektierende Perspektive auf die Phänomene der Digitalisierung verweist bereits auf die Widersprüchlichkeiten, die im schriftlichen Diskurs der Sozialpartner\*innen als auch im konkreten Handeln im Betrieb erwartbar sein könnten.

## 3.2 Widersprüchlichkeiten und Digitalisierung: Der öffentliche sozialpartnerschaftliche Diskurs

Das vorangehende Kapitel hat bereits darauf hingewiesen, dass sich Beschäftigte bei der Digitalisierung mit Widersprüchlichkeiten und Ambiguitäten konfrontiert sehen. In diesem Kapitel wird nun auf die Frage eingegangen, wie der öffentliche sozialpartnerschaftliche Diskurs über die Digitalisierung aussieht und welche Rolle dort die Widersprüchlichkeiten spielen. Zunächst hat die durchgeführte Analyse des öffentlichen sozialpartnerschaftlichen Diskurses gezeigt, dass sich die Widersprüchlichkeiten verdichten und sich schlussendlich drei Kategorien von Widersprüchlichkeiten unterscheiden lassen:

- Handlungsambiguitäten
- Technikambiguitäten
- Organisationsambiguitäten

Abbildung 1: Kategorien von Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung



Quelle: verändert übernommen aus Bader 2020, S. 195

## Handlungsambiguität

Handlungsambiguitäten, als erste Kategorie der identifizierten Ambivalenzen, betreffen die Handlungsfähigkeit und Handlungskompetenzen von individuellen Beschäftigten. Drei widersprüchliche Konzepte lassen sich finden:

- *Autonomie* geht meist mit Selbstbestimmung individueller Beschäftigter, gleichzeitig aber auch mit einer Zunahme an internalisierter Selbstkontrolle (z. B. Selbstkontrolle zur ständigen Erreichbarkeit) einher.
- *Empowerment* hat zwei Seiten, wenn Individuen einerseits zwar mehr an Unternehmensentscheidungen beteiligt werden, andererseits aber zugleich ein Zwang zur Beteiligung oder Erwartungshaltungen seitens der Führungskräfte oder unter Kolleg\*innen entstehen.
- *Sophistication*, also die Erweiterung menschlicher Fähigkeiten und Kompetenzen durch Technik (z. B. Roboter, algorithmenbasierte Entscheidungssysteme), kann sowohl eine Professionalisierung als auch einen Kompetenzverlust bedeuten.

## Technikambiguität

Eine zweite Kategorie von identifizierten Ambivalenzen lässt sich unter dem Begriff der Technikambiguität zusammenfassen. Technikambiguitäten beschreiben Widersprüchlichkeiten, die aus den Eigenschaften und Versprechen der digitalen Technik heraus entstehen. Hierunter zählen folgende Ambivalenzen:

- *Assistenz* durch digitale Unterstützungssysteme verspricht in vielerlei Hinsicht eine Entlastung von individuellen Beschäftigten bei der Ausführung ihrer Tätigkeiten (z. B. Exoskelette). Auf der anderen Seite gehen digitale Assistenzsysteme oftmals auch mit einer Leistungsverdichtung einher (z. B. schnellere Taktung bei der Ausführung von Tätigkeiten), die zu erhöhtem Arbeitsdruck führen können.
- *Datafizierung* beschreibt die vermehrte Sammlung von (Beschäftigten-)Daten und die Auswertung derselben (Analytik). Diese Datafizierung ist insofern ambivalent, da in Betrieben und für individuelle Beschäftigte eine stärkere Informiertheit herrscht, diese Informiertheit jedoch basiert zum einen oftmals auf undurchsichtigen Analysen und Algorithmen und zum anderen geht diese Informiertheit mit der Gefahr einer Überwachung von Beschäftigten einher.
- *Automatisierung* ist widersprüchlich, da die maschinelle und automatische Ausführung von Tätigkeiten einerseits für Beschäftigte neue und nicht selten höherwertige Aufgabenfelder eröffnet. Andererseits be-

steht die Gefahr einer Wegrationalisierung von Tätigkeiten und dem Verlust von Arbeitsplätzen.

## Organisationsambiguität

Schließlich lässt sich mit der Organisationsambiguität eine dritte Kategorie von Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung finden. Ambivalente Konzepte in diesem Zusammenhang sind:

- *Vernetzung* geht einerseits einher mit einer stärkeren Offenheit und Durchlässigkeit als Organisationskultur(en). Andererseits treten gerade bei der Vernetzung vermehrt Debatten um Geschlossenheit, Selektion und Exklusivität auf, die beispielsweise aufgrund von angenommenen IT-Sicherheitsbedenken geführt werden.
- *Flexibilisierung* ist insofern widersprüchlich, als dass agile Organisationsformen und Arbeitspraktiken immer auch mit einer gewissen Notwendigkeit von Stabilität einhergehen. Obwohl das Konzept der Flexibilisierung häufig als ein Vorteil für Beschäftigte besprochen wird, kann es gerade für Beschäftigte auch ein Nachteil sein (flexible Arbeitseinteilung vs. flexible Verfügbarkeit von Arbeitskraft für das Unternehmen).
- *Transparenz* als Organisationskultur geht eng mit Datafizierung in Unternehmen einher. Dabei ist Transparenz widersprüchlich, wenn sie einerseits zur Sichtbarkeit von Informationen dienen soll, andererseits jedoch auch mit Anonymisierungsnotwendigkeiten zur Vorbeugung von Überwachung einhergeht.

Neben dem Ergebnis der Diskursanalyse, dass sich die Widersprüchlichkeiten inhaltlich zu den drei beschriebenen Kategorien verdichten lassen, ist davon auszugehen, dass der Diskurs innerhalb der Sozialpartnerschaft typischerweise interessengetrieben ist (Pfeiffer 2019). Diesem Gedanken folgend wäre es naheliegend, dass die Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung von den Sozialpartner\*innen genutzt werden, um sich jeweils gegen die andere Seite zu positionieren.

Nichtsdestotrotz wurde bei der Analyse des Diskurses deutlich, dass sich die Beteiligten nicht eindeutig auf eine Seite schlagen, in dem Sinn, dass entweder nur die positiven oder nur die negativen Aspekte und Folgen der Digitalisierung für die eigenen Interessen betont werden. Vielmehr widersprechen sich die Äußerungen zum Teil auch selbst. Im Hinblick auf die Komplexität und die Unabsehbarkeit des Einsatzes digitaler Technologien in Betrieben (Griffith 1999), scheint diese uneindeutige Positionierung nur logisch. Die Widersprüchlichkeiten stellen sogenannte Antenar-

rative dar (Vaara/Tieniari 2011), die alternative Gestaltungsmöglichkeiten für die Digitalisierung der Arbeitswelt repräsentieren.

Insgesamt zeigte sich bei der Analyse, dass der Diskurs unter den Sozialpartner\*innen ein Sinnerschließungsprozess dessen ist, welche Widersprüchlichkeiten die Digitalisierung mit sich bringt und wie ihre Chancen genutzt und Risiken verhindert werden können. Innerhalb des Diskurses ließen sich dabei zwei strategische Stoßrichtungen im Umgang mit den Widersprüchlichkeiten erkennen:

- Zum einen wurde die Auflösung von Widersprüchlichkeiten in den Verantwortungsbereich von Individuen gelegt. Diese Verschiebung findet dann statt, wenn der Diskurs um Digitalisierung widersprüchlich ist, aber diese Widersprüchlichkeiten nicht als solche diskutiert werden und auch keine kollektiven Umgangsweisen erwogen werden. In diesem Zusammenhang stehen Widersprüchlichkeiten sozusagen im „luftleeren“ Raum und hinterlassen Interpretations- und Umgangsspielraum für Individuen.
- Zum anderen wurden Möglichkeiten diskutiert, unter denen die Widersprüchlichkeiten auf gesellschaftlicher oder organisationaler Ebene gelöst werden können. In diesem Zusammenhang erinnern die Sozialpartner\*innen sich im Diskurs gegenseitig an etablierte Standards der Mitbestimmung (z. B. Arbeitsschutz). Diese Erkenntnis mag im ersten Schritt trivial erscheinen, ist jedoch ein essenzieller Schritt, um Fehlentwicklungen der Digitalisierung zu vermeiden, indem kollektive Umgangsweisen mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung geschaffen werden und die Ausnutzung bestehender rechtlicher Regelungen diskutiert wird. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) allerdings wurde immer wieder hinsichtlich seiner Zeitgemäßheit hinterfragt.<sup>2</sup>

Zuletzt zeigte die Diskursanalyse auch, dass die Digitalisierung neue mitbestimmungsfreie Zonen hervorbringt (z. B. Plattformarbeit), in denen es Widersprüchlichkeiten gibt. In solchen Fällen wird die Anwendbarkeit bestehender Rechtsinstrumente kritisch diskutiert. Zudem werden im Diskurs teilweise schlicht Wissenslücken dahingehend benannt, in welche Richtung sich der Einsatz neuer digitaler Technologien bewegt: führt er beispielsweise positiv zu Empowerment und Autonomie oder wird er eher negativ als Kontrollmechanismus wirken.

---

2 An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass bestehende rechtliche Regelungen auch angepasst wurden. So wurde beispielweise am 15. Mai 2020 im Zuge der Covid-19-Pandemie die Rechtswirksamkeit von virtuellen Betriebsratssitzungen beschlossen. Diese Entwicklungen waren zwar nicht Bestandteil des Datenkorpus der Diskursanalyse, sie zeigten sich aber im Verlauf der Betriebsfallstudien.

### 3.3 Betriebliche Strategien des Umgangs mit den Widersprüchlichkeiten

In den Betriebsfallstudien zeigte sich, dass der Umgang mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung innerhalb der Betriebe weitgehend losgelöst vom öffentlichen Diskurs erfolgte. Konkret ließen sich innerhalb der Betriebsfallstudien drei Arten von Strategien finden, wie mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung umgegangen wurde. Wie sich diese differenzieren und weshalb diese auch als Entwicklungsstufen interpretiert werden können, wird hier vereinfachend erläutert:

- **Weder-noch-Strategien:** In diesen Fällen wurden aufgrund der wahrgenommenen Komplexität der Digitalisierung weder negative noch positive Aspekte in Betracht gezogen und geregelt. Dies kann als besonders problematisch gesehen werden.
- **Entweder-oder-Strategien:** In diesen Fällen wurde einseitig auf entweder positive oder negative Aspekte der Digitalisierung abgestellt. Im Vergleich zu einer Weder-noch-Strategie ist dies ein Fortschritt, wird aber der Komplexität und Ambiguität der Digitalisierung nicht gerecht.
- **Sowohl-als-auch-Strategien:** In diesen Fällen, wurde man der faktischen Komplexität am besten gerecht, indem man differenzierte Regelungen traf, um sowohl negative als auch positive Aspekte zu regeln.

Diese drei Arten von Strategien verhindern oder begünstigen den Fortschritt der Digitalisierung innerhalb von Betrieben und können in diesem Zusammenhang als drei Entwicklungsstufen auf dem Weg zu einem aktiven Umgang mit den Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung bezeichnet werden. Ein bedeutender Faktor, der innerhalb des Umgangs mit den Widersprüchlichkeiten eine Rolle spielte, war die Art und Weise, wie Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite zusammenarbeiten: in einem auf Rivalität basierenden Zusammenarbeitsstil und einem auf Partnerschaft basierenden Zusammenarbeitsstil (vgl. zu dieser Einteilung auch das methodische Vorgehen in Kapitel 2).

#### Stufe 1: Weder-noch-Strategien

Die erste Entwicklungsstufe im Umgang mit Widersprüchlichkeiten kann als *Weder-noch-Strategie* bezeichnet werden. In dieser Kategorie wurden widersprüchliche Pole bzw. die Komplexität als nicht handhabbar klassifiziert (z. B. da Betriebsratsmitglieder nicht wussten, wie sie damit umgehen sollten). Aufgrund der Tatsache, dass sich die Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite nicht auf die Regelung bestimmter Widersprüchlichkeiten ver-

ständigen konnten, wurden Entscheidungen verschoben oder es wurde auf alte Betriebsvereinbarungen und Regelungen zurückgegriffen, die die Einführung digitaler Technologien oder innovativer Arbeitsweisen gänzlich ausschlossen.

Weder-noch-Strategien konnten innerhalb der Betriebsfallstudien sehr häufig gefunden werden. Wichtig war, dass innerhalb dieser Fälle die Einführung von neuen Technologien und Arbeitsweisen meist sehr lange dauerte oder ganz scheiterte.

Als Beispiel kann der Versuch innerhalb eines Fallunternehmens angeführt werden, den Beschäftigten am Hauptgeschäftssitz in Deutschland zu erlauben, private Endgeräte in der Arbeit zu verwenden („Bring your own device“, kurz: BYOD). Die betrieblichen Sozialpartner\*innen fanden sich in der Komplexität zwischen Sicherheit und Offenheit nicht zurecht und BYOD wurde nicht eingeführt. Im Gegensatz dazu war es Beschäftigten an anderen internationalen Standorten erlaubt, ihre privaten Endgeräte zu nutzen.

## Stufe 2: Entweder-oder-Strategien

Die zweite Entwicklungsstufe stellt ein Umgang mit Widersprüchlichkeiten als Entweder-oder-Format dar. Hierbei ist zentral, dass die Existenz von Widersprüchlichkeiten innerhalb von Betrieben wahrgenommen und auch aktiv reflektiert wurde. Nichtsdestotrotz gingen die Sozialpartner\*innen in einigen Betrieben im Umgang mit den ambivalenten Polen der digitalisierten Arbeitswelt *einseitig* um, indem beispielsweise nur positive Aspekte gesehen wurden, während negative Aspekte vernachlässigt wurden. In der Regel gingen Betriebsratsmitglieder in diesem Szenario von einer positiven Entwicklung der Einführung aus. Entsprechend stimmten sie zu, neue Formate auszuprobieren.

Beispiele für diese Strategie sind sogenannte Duldungsvereinbarungen, in denen Betriebsräte einer Einführung neuer Technologien und Arbeitsweisen zustimmten, sich jedoch vorbehielten, im Nachgang ihr Mitbestimmungsrecht geltend zu machen und bereits eingeführte Technologien zu widerrufen. Der Umgang mit Widersprüchlichkeiten oder die Information der Mitbestimmung über Fehlentwicklungen unterlag in dieser Vorgehensweise gänzlich der Verantwortung von individuellen Beschäftigten, mit potenziellen negativen Konsequenzen für den Einzelnen, wie z. B. Stress und Überforderung.

Als Beispiel kann die geduldete Einführung eines firmeninternen Kommunikationskanals (Social Collaboration Software) angeführt werden, innerhalb derer es den Beschäftigten technisch nicht möglich war, persön-

liche bilaterale Chatgespräche zu löschen. Der Betriebsrat wusste von diesem Mangel und duldete die Verwendung im Unternehmen.

### **Stufe 3: Sowohl-als-auch-Strategien**

Als dritte und „höchste“ Entwicklungsstufe im betrieblichen Umgang mit den Widersprüchlichkeiten konnten in den untersuchten Betrieben vereinzelt Beispiele für *Sowohl-als-auch-Strategien* gefunden werden. In diesen selten beobachteten Fällen gingen Betriebsratsmitglieder und Personalverantwortliche bereits aktiv mit Widersprüchlichkeiten um. Hier setzten sich Handelnde innerhalb der Sozialpartnerschaft aktiv und offen mit Widersprüchlichkeiten auseinander.

Betriebsratsmitglieder diskutierten offen mit den Beschäftigten über mögliche widersprüchliche Entwicklungen (z. B. auf Betriebsversammlungen oder in Mitarbeiter\*innenbefragungen) und befragten die Beschäftigten, ob sie eine kollektive Regelung überhaupt befürworten. In diesen Fällen entstanden oft kollektive Rahmenbedingungen, die Fehlentwicklungen abfederten. Zusätzlich zu diesen allgemeinen organisationalen Rahmenbedingungen fanden die Beschäftigten Unterstützung für die individuelle Handhabung von Widersprüchlichkeiten unterstützt, ohne sie zu bevorzugen.

In diesem Zusammenhang lässt sich ein Beispiel anführen, das zugleich zeigt, wie widersprüchlich und komplex „Transparenz“ durch Digitalisierung sein kann. So wurde in einem Fallunternehmen ein firmeninternes Social Collaboration Tool eingeführt, das einen offenen Informationsaustausch, Sichtbarkeit und Kooperation über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglichen sollte. Der Betriebsrat und Personalverantwortliche hatten Betriebsvereinbarungen zur Einführung der Software getroffen.

Ein Mitarbeiter veröffentlichte jedoch eine vertrauliche Information im firmeninternen Kommunikationskanal, die ursprünglich nur für den Dienstgebrauch innerhalb seiner Abteilung gedacht war und wurde folglich zur Rechenschaft gezogen. Als Reaktion wurde im Betrieb die Handhabung eines sogenannten „Newspaper-Checks“ eingeführt, indem sich die Beschäftigten vor jeder Veröffentlichung selbst die Frage stellen sollten, ob sie wollten, dass diese Information am darauffolgenden Tag unter ihrem Namen in der Tagespresse zu lesen sein würde.

Anhand dieser Leitfrage wurde den Beschäftigten selbst eine Richtlinie an die Hand gegeben, um die Widersprüchlichkeit zwischen Offenheit (Transparenz) und Geschlossenheit (Geheimhaltung) selbst auf individueller Ebene zu lösen, die Verantwortung im Umgang mit der Widersprüchlichkeit wurde also auf Individuen verlegt. In der vorliegenden Studie

wurde nicht untersucht, wie Beschäftigte selbst dann mit diesen oftmals nicht einfach zu lösenden Ambivalenzen umgegangen sind, aber es bleibt anzumerken, dass die Beschäftigten für ihre Entscheidung zumindest eine Leitfrage zur Verfügung haben.

Im Gegensatz zur Verschiebung der Verantwortung in der oben erwähnten Weder-noch-Strategie findet in diesem Szenario also eine aktivere Auseinandersetzung durch Betriebsratsmitglieder und Personalverantwortliche statt. Dieses Beispiel zeigt aber neben den unterschiedlichen Stufen von Transparenz auch, wie sich im Umgang mit Widersprüchlichkeiten eine Entwicklung unter den Handelnden innerhalb der betrieblichen Mitbestimmung vollziehen kann und Anpassungen in der Handhabung von Widersprüchlichkeiten unternommen werden.

### **3.4 Mitbestimmung 4.0 als problem- und beteiligungsorientierte Form**

Im öffentlichen Diskurs spiegeln sich klassische Interessen der Handelnden innerhalb der Sozialpartnerschaft wider. Nichtsdestotrotz zeigte sich keine eindeutige Positionierung der Beteiligten zu einzelnen Polen der Widersprüchlichkeiten. In den Betrieben hingegen war das Vorgehen der Handelnden durchaus machtpolitisch geprägt. Innerhalb der Betriebsfallstudien wurde deutlich, dass für den Umgang mit Widersprüchlichkeiten und den Fortschritt der Digitalisierung in Unternehmen zentral war, wie die Sozialpartner\*innen auf betrieblicher Ebene miteinander zusammenarbeiteten. Die Fallstudienunternehmen lassen sich anhand von zwei Formen der Zusammenarbeit gruppieren:

- eine auf Rivalität basierende Form der Zusammenarbeit (Fallstudiencluster 1)
- eine auf Partnerschaft basierende Form der Zusammenarbeit (Fallstudiencluster 2)

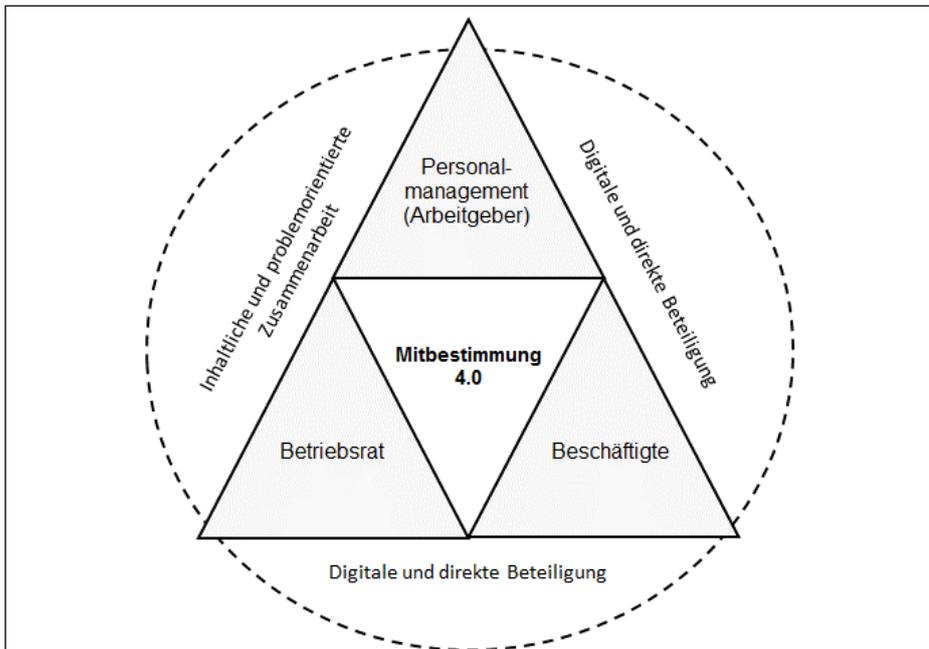
Interessant war, dass sich die Sozialpartner\*innen auf betrieblicher Ebene gerade im Fallstudiencluster 2 auf eine Veränderung ihrer Zusammenarbeit verständigten und den digitalen Fortschritt gemeinsam gestalteten. Die Betriebsfallstudien im Fallstudiencluster 2 zeigten, dass sich – ebenso wie im öffentlichen Diskurs – die Beteiligten innerhalb der Sozialpartnerschaft nicht jeweils auf die eine oder andere Seite der Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung schlagen können. Um mit der Komplexität umzugehen, entwickeln Betriebsratsmitglieder und Personalverantwortliche neue Strategien (jeweils eigene, aber auch gemeinsam).

Diese Strategien zeugen davon, dass sich die Parteien mehr inhaltlich mit der Komplexität der Digitalisierung beschäftigen als auf ihren traditionellen Verhandlungsrollen zu beharren, und die empirischen Erkenntnisse zeigen deshalb insgesamt vier wichtige Merkmale einer Mitbestimmung 4.0:

1. Die Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialpartner\*innen wird stärker inhaltsgetrieben und problemorientiert.
2. Sowohl die Arbeitgeberseite als auch die Beschäftigtenseite nutzen für ihre eigene Arbeit vermehrt digitale Tools und testen neue Arbeitsformen (z. B. agile Arbeitsmethoden, People Analytics, virtuelle Betriebsratssitzungen und Betriebsversammlungen).
3. Die Zusammenarbeit findet verstärkt digitalisiert (z. B. digitale Workflows) statt und neue Zusammenarbeitsweisen werden häufig gemeinsam ausprobiert (z. B. Sprints und Projektteams).
4. Beschäftigten sind direkt an Pilotprojekten beteiligt, in denen neue Arbeitsmodelle und Technologien gemeinsam entworfen werden.

Entlang dieser Entwicklungen kann als Ergebnis festgehalten werden, dass sich eine Mitbestimmung 4.0 als problem- und beteiligungsorientierte Form auszeichnet, bei der sich klassische rollenbasierte Zusammenarbeitsstile zwischen den Sozialpartner\*innen verändern und Beschäftigte weniger repräsentiert als beteiligt werden (Gerst 2020; Rego/Bader 2022). Abbildung 2 illustriert den Gedanken einer Mitbestimmung 4.0.

Abbildung 2: Problem- und beteiligungsorientierte Zusammenarbeit bei Mitbestimmung 4.0



Quelle: verändert übernommen aus Bader/Kaiser 2020b, S. 19

### 3.5 Handlungsoptionen für die Mitbestimmung im Umgang mit Widersprüchlichkeiten

Wie soll die Mitbestimmung nun konkret mit Widersprüchlichkeiten innerhalb der Sozialpartnerschaft umgehen? Die Diskursanalyse und die Betriebsfallstudien zeigten, dass der Umgang mit den Widersprüchlichkeiten der digitalisierten Arbeitswelt auf individueller und organisationaler Ebene möglich ist. Aktive Umgangsweisen sind dabei auf der höchsten Entwicklungsstufe der *Sowohl-als-auch-Strategien* anzusiedeln.

Obwohl vereinzelt über die Widersprüchlichkeiten der digitalen Transformation, die gehandhabt werden müssen, nachgedacht wird, ist ein aktiver Umgang im Sinne einer breit angelegten Diskussion und Überlegungen zur Auflösung dieser Widersprüchlichkeiten in den Betrieben und im öffentlichen Diskurs, jedoch kaum zu finden. Und dies, obwohl die organisationstheoretische Forschung zu Paradoxien schon lange unterschiedliche Strategien zur Auflösung von Widersprüchlichkeiten kennt (Poole/

van de Ven 1989). Aus diesen lassen sich vier Optionen zum Umgang mit Widersprüchlichkeiten in der digitalisierten Arbeitswelt bestimmen:

- *aktive Auseinandersetzung mit den Widersprüchlichkeiten*: Die aktive Auseinandersetzung impliziert die Akzeptanz der Tatsache, dass Digitalisierung Widersprüchlichkeiten mit sich bringt. Es hilft auf betrieblicher Ebene, aber auch auf gesellschaftspolitischer, die verschiedenen Pole zu benennen und zu diskutieren. Ähnlich wie im diskursiven Sinerschließungsprozessen innerhalb der Sozialpartnerschaft (vgl. Kapitel 3.2) versucht wird, zu verhindern, dass Individuen für die Handhabung von Widersprüchlichkeiten allein verantwortlich sind, lassen sich auch auf betrieblicher Ebene Fehlentwicklungen der Digitalisierung im aktiven Diskurs vermeiden.
- *Konzeptionelle bzw. räumliche Trennung der Widersprüchlichkeiten*: Eine Möglichkeit, Widersprüchlichkeiten zu lösen, besteht darin, ihre ambivalenten Pole konzeptionell oder räumlich voneinander zu trennen. Innovation Labs und Experimentierräume sind ein Beispiel dafür, in denen Mitarbeiter die Arbeit mit digitalen Assistenzsystemen ausprobieren können. Auf diese Weise können Fehlentwicklungen, wie z. B. eine Leistungsverdichtung, im Vorfeld erkannt werden, und den Beschäftigten können bei der Einführung entsprechende Handlungshilfen gegeben werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die verschiedenen Pole der Widersprüchlichkeit auf verschiedene Beschäftigtengruppen oder Hierarchieebenen im Unternehmen zu verteilen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist der Bereitschaftsdienst, bei dem nur eine ausgewählte Gruppe von Beschäftigten zu bestimmten Zeiten erreichbar sein muss.
- *Zeitliche Trennung von Widersprüchlichkeiten*: Daneben können Widersprüchlichkeiten aufgelöst werden, indem sie nicht gleichzeitig, sondern nacheinander auftreten. Beispiele für diese zeitliche Trennung sind agile Projektteams, die nur temporär agil miteinander zusammenarbeiten und deren Mitglieder ansonsten reguläre Arbeitsweisen ausführen.
- *Zusammenführung von Widersprüchlichkeiten*: Die Zusammenführung von Widersprüchlichkeiten bringt neue Perspektiven auf ein Phänomen hervor. Ein Beispiel für Synthetisierung wäre etwa eine Wortneuschöpfung für neue, widersprüchliche Tätigkeiten, bei denen die widersprüchlichen Pole beide mitgedacht und somit direkt berücksichtigt werden. In einigen Unternehmen verwenden Beschäftigte, z. B. wenn sie von zu Hause aus arbeiten, das inoffizielle und informelle Akronym „HOFT“ als zusammengesetzten Begriff zwischen „Homeoffice“ und „Free Time“. Diese Wortneuschöpfung kann Beschäftigten helfen, bes-

ser mit dem Paradox der Autonomie umzugehen, indem beide Pole als legitim angesehen werden.

Ohne Frage lassen sich die vier obengenannten Optionen in Einzelfällen auch kombinieren und können dann in verschiedenartiger *Kombination* zu einem Umgang mit Widersprüchlichkeiten verhelfen. Temporäre Projektteams z. B. könnten räumlich vom betrieblichen Standort getrennt agil zusammenarbeiten.

## 4. Fazit

Öffentliche Diskurse beeinflussen über Sprache, Narrative und Bilder, wie das soziale Leben innerhalb unserer Gesellschaft wahrgenommen und gestaltet wird. Auffallend ist, dass die Digitalisierung und ihre aktuellen und zukünftigen Folgen für Beschäftigte innerhalb der Sozialpartnerschaft in Deutschland widersprüchlich diskutiert wird. Dieser widersprüchliche Diskurs um Digitalisierung zwischen Partizipation und Entmündigung schlägt sich in Praktiken der Sozialpartnerschaft nieder und die Handelnden der betrieblichen Mitbestimmung entwickeln unterschiedliche Handlungsstrategien, um mit den Widersprüchlichkeiten umzugehen.

Für die Sozialpartnerschaft ermöglicht der öffentliche Diskurs einen Raum, in dem mögliche Umgangsweisen diskursiv erschlossen werden. Dabei tauchen drei Arten von Widersprüchlichkeiten auf: Handlungsambiguitäten, Technikambiguitäten und Organisationsambiguitäten. Alle drei betreffen direkt die Arbeitswelt und ihre Beschäftigten. Die Sozialpartner\*innen positionieren sich im Diskurs jedoch nicht eindeutig zu dem einen oder anderen Pol einer Widersprüchlichkeit. Vielmehr eruieren sie in einem gemeinsamen Sinnerschließungsprozess alternative Gestaltungsmöglichkeiten, um Widersprüchlichkeiten auf kollektiver Ebene zu lösen und die Verantwortung nicht auf individuelle Beschäftigte zu übertragen.

Dieser diskursive Sinnerschließungsprozess wird auf betrieblicher Ebene aufgegriffen und drückt sich hier in unterschiedlichen Umgangsweisen und Auslegungen aus. Dabei durchläuft die aktive Gestaltung von Widersprüchlichkeiten eine Entwicklung in drei Stufen: Weder-noch-Strategien (keine Einführung neuer Technologien und Arbeitsweisen), Entweder-oder-Strategien (Einführung unter Duldung und Auflösung von Widersprüchlichkeiten durch Individuen) und Sowohl-als-auch-Strategien (Einführung mit betrieblichen Rahmenbedingungen und zum Teil Handlungshilfen für Individuen im Umgang mit Widersprüchlichkeiten).

Daneben kann sich im Umgang mit den Widersprüchlichkeiten und den dadurch neu entdeckten Gestaltungsmöglichkeiten auch die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Beschäftigtenseite in Betrieben verändern. Neue innovative Konzepte der Mitbestimmung sind dann stärker problem- und beteiligungsorientiert (Mitbestimmung 4.0) zu konzipieren.

## Literatur

- Acquier, A. / Daudigeos, T. / Pinkse, J. (2017): Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. In: *Technological Forecasting and Social Change*, 125, S. 1–10.
- Aghaz, A. / Sheikh, A. (2016): Cyberloafing und job burnout: An investigation in the knowledge-intensive sector. In: *Computers in Human Behavior*, 62, S. 51–60.
- Ayyagari, R. / Grover, V. / Purvis, R. (2011): Technostress: technological antecedents and implications. In: *MIS Quarterly*, 35(4), S. 831–858.
- Bader, V. (2020): Widersprüchlichkeiten der Digitalisierung – Eine Analyse der Situation des Individuums am digitalisierten Arbeitsplatz. In: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): *Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer, S. 189–207.
- Bader, V. / Buhr, D. (2020): Die Ambivalenz des Neuen. Sozialer Fortschritt durch Plattformen, Blockchain und KI? WISO Diskurs 3/2020. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/15998.pdf> (Abruf am 28.6.2023).
- Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.) (2020a): *Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer.
- Bader, V. / Kaiser, S. (2020b): Zukünftige Rolle der Sozialpartner – Experimentieren und Problemlösung statt Verhandeln. In: *Personalführung*, 53(11), S. 14–20.
- Bader, V. / Kaiser, S. (2019): Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. In: *Organization*, 26(5), S. 655–672.
- Bader, V. / Kaiser, S. (2017): Autonomy and control? How heterogeneous sociomaterial assemblages explain paradoxical rationalities in the digital workplace. In: *Management Revue*, 28(3), S. 338–358.
- Briggs, C. / Makice, K. (2012): Digital fluency: Building success in the digital age. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cf804bc5301e262c74116f513e02865cd0937780> (Abruf am 28.6.2023).
- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): *Digitale Agenda 2014–2017*. [www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-agenda.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](http://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/digitale-agenda.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Abruf am 26.5.2023).
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building theories from case study research. In: *Academy of Management Review*, 14(4), S. 532–550.

- Gegenhuber, T. / Ellmer, M. / Schüßler, E. (2020): Microphones, not megaphones: Functional crowdworker voice regimes on digital work platforms. In: *Human Relations*, 74(9), S. 1473–1503.  
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0018726720915761>  
(Abruf am 26.5.2023).
- Gerst, D. (2020): Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben: das Modell einer prozessualen partnerschaftlichen Konfliktkultur. In: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): *Arbeit in der Data Society – Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer, S. 35–56.
- Gioia, D. A. / Corley, K. G. / Hamilton, A. L. (2013): Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology. In: *Organizational Research Methods*, 16(1), S. 15–31.
- Griffith, T. L. (1999): Technology features as triggers for sensemaking. In: *Academy of Management Review*, 24(3), S. 472–488.
- Hague, B. N. / Loader, B. (1999): *Digital democracy: discourse and decision making in the information age*. London: Routledge.
- Kaiser, S. / Kozica, A. (2015): Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten. In: Widuckel, W. / de Molina, K. / Ringlstetter, M. J. / Frey, D. (Hrsg.): *Arbeitskultur 2020*. Berlin: Springer, S. 307–322.
- Kaiser, S. / Kraus, H. (2014): Big Data im Personalmanagement. In: *ZfO – Zeitschrift für Führung und Organisation*, 83(6), S. 379–385.
- Kißler, L. / Greifenstein, R. / Schneider, K. (2010): *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leonardi, P. M. (2011): When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. In: *MIS Quarterly*, 35(1), S. 147–167.
- Leonardi, P. M. / Barley, S. R. (2010): What’s under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. In: *The Academy of Management Annals*, 4(1), S. 1–51.
- Lewis, M. W. (2000): Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. In: *Academy of Management Review*, 25(4), S. 760–776.
- Lincoln, Y. S. / Guba, E. G. (1985): *Naturalistic inquiry*. Newbury Park: Sage.
- Loscher, G. (2021): *Quickguide HR-Analytics – Eine erste Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Loscher, G. / Bader, V. (2022): Augmenting a profession. How data analytics is transforming human resource management. In: *Research in the Sociology of Organizations*, 83, S. 87–110.

- Lüscher, L. S. / Lewis, M. W. (2008): Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. In: *Academy of Management Journal*, 51(2), S. 221–240.
- Mazmanian, M. / Orlikowski, W. J. / Yates, J. (2013): The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. In: *Organization Science*, 24(5), S. 1337–1357.
- O'Connor, E. S. (1995): Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. In: *Organization Studies*, 16(5), S. 769–803.
- Pfeiffer, S. (2019): Digitale Arbeitswelten und Arbeitsbeziehungen: What you see is what you get? In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2), S. 232–249.
- Poole, M. S. / Van de Ven, A. H. (1989): Using paradox to build management and organization theories. In: *Academy of Management Review*, 14(4), S. 562–578.
- Rego, K. / Bader, V. (2022): „Gut“ ist auch eine Frage des Standpunktes: Eine Stakeholder-Sicht auf fields of improvement in Digitalisierungsprozessen. In: *ZfO – Zeitschrift für Führung und Organisation*, 91(6), S. 405–410.
- Rosen, L. / Cheever, N. (2013): *Die digitale Falle: treibt uns die Technologie in den Wahnsinn?* Berlin: Springer Spektrum.
- Schmidt, L. / Bader, V. / Kaiser, S. (2021): Face-to-face and face-to-interface: Trust dynamics in alternating offline and online practices. In: *Proceedings of the International Conference of Information Systems (ICIS)*. [https://aisel.aisnet.org/icis2021/social\\_media/social\\_media/3/](https://aisel.aisnet.org/icis2021/social_media/social_media/3/) (Abruf am 26.5.2023).
- Smith, W. K. / Lewis, M. W. (2011): Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. In: *Academy of Management Review*, 36(2), S. 381–403.
- Srivastava, S. C. / Chandra, S. / Shirish, A. (2015): Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. In: *Information Systems Journal*, 25(4), S. 355–401.
- Stohl, C. / Stohl, M. / Leonardi, P. M. (2016): Managing opacity: Information visibility and the paradox of transparency in the digital age. In: *International Journal of Communication*, 10, S. 123–137.
- Thomas, S. L. / Rothschild, P. C. / Donegan, C. (2015): Social networking, management responsibilities, and employee rights: the evolving role of social networking in employment decisions. In: *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), S. 307–323.
- Vaara, E. (2010): Critical discourse analysis as methodology. In: Golsorkhi, D. / Rouleau, L. / Seidl, D. / Vaara, E. (Hrsg.): *Strategy as Practice research. Cambridge handbook of strategy as practice*, S. 217–229.

- Vaara, E. / Tienari, J. (2011): On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. In: *Organization Science*, 22(2), S. 370–390.
- Wang, K. / Shu, Q. / Tu, Q. (2008): Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. In: *Computers in Human Behavior*, 24(6), S. 3002–3013.
- Weatherbee, T. G. (2010): Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. In: *Human Resource Management Review*, 20(1), S. 35–44.
- Widuckel, W. (2020): Arbeit 4.0 und Transformation der Mitbestimmung. In: Bader, V. / Kaiser, S. (Hrsg.): *Arbeit in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer, S. 17–34.
- Yin, R. K. (2009): *Case study research. Design and methods*. Fourth Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zhang, Y. / Waldman, D. A. / Han, Y. L. / Li, X. B. (2015): Paradoxical leader behaviors in people management. Antecedents and consequences. In: *Academy of Management Journal*, 58(2), S. 538–566.

## Autorinnen und Autoren

**Verena Bader** forscht und lehrt am Department für Management der Wirtschaftsuniversität Wien. Ihre Forschung im Bereich Personalmanagement und Zukunft der Arbeit fokussiert sich insbesondere auf HR Analytics und algorithmenbasierte Entscheidungen, Mitbestimmung und Beschäftigtenpartizipation, sowie HR-Innovationen und neue Formen des Organisierens.

**Stephan Kaiser** ist Inhaber der Professur für Personalmanagement und Organisation sowie im Vorstand des Instituts für Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr München. Er forscht zur Entwicklung der Arbeitswelt, mit Fokus auf die Folgen der Digitalisierung und ist einer der Sprecher der Forschungsinitiative „INDOR: Individuum und Organisation in der digitalisierten Gesellschaft“.

**ISSN 2509-2359**