

Organisationale und psychologische Dynamiken des betrieblichen Wandels anschlussfähig und verstehbar machen

Von Nicole Deci

1 Ausgangslage: Transformationen als Herausforderungen für Betriebe und Betriebsräte

Die heutige Arbeitswelt unterliegt einem starken Wandel (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.; Hans-Böckler-Stiftung, 2020; Koch, 2019; Lühr, Boes & Kämpf, 2026; ver.di, 2026). In einer Umfrage von Lühr et al. (2026) geben 48 % der befragten Arbeitnehmenden an, dass sie eine „starke Veränderungsdynamik“ in „hohem“ oder „sehr hohem Maß“ betrifft (Lühr et al., 2026, S. 5). Neben neuen Arbeitsformen wie mobilen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2020; Kunze, Hampel & Zimmermann, 2021) und agilen Arbeitsweisen (vgl. ibp.Akademie, 2025; ver.di, 2026) sowie Steuerungsformen wie der indirekten Steuerung (vgl. Peters, 2011) stehen die digitale Transformation und Künstliche Intelligenz in vielen Branchen im Vordergrund (vgl. Kämpf, 2025; Kämpf & Langes, 2021; Lühr et al., 2026; ver.di, 2026). Das Veränderungstempo hat sich in den letzten Jahren noch erhöht (vgl. Bromberg, Loos, Mierich & Werner, 2019; Koch, 2019). Auch die Art und Weise, wie die Arbeitsorganisation ausgestaltet ist und wie zusammengearbeitet wird, unterliegt einer Transformation (vgl. ibp.Akademie, 2025; Kämpf & Langes, 2021; ver.di, 2026). Berufe verändern sich (vgl. Lühr et al., 2026). Diese Entwicklung geht u.a. mit Veränderungen der Bedingungen, unter denen Beschäftigte arbeiten, einher (vgl. Kubicek, Hodzic, Schäfer & Grassegger, 2025).

Auf Beschäftigtenseite werden Vor- und Nachteile der Digitalisierung wahrgenommen (vgl. ver.di, 2026). Auf Seiten der Risiken ergeben sich Sorgen rund um die Arbeitsplatzsicherheit, Gefahr zunehmender Belastung, „Transparenz und Überwachung“, erhöhte „Anforderungen an Wissen und Können“ (vgl. ver.di, 2026, S. 12) und geringere Gestaltungsspielräume sowie eine gesteigerte Taktung, Entgrenzung der Arbeit und Erreichbarkeit (vgl. ibp.Akademie, 2025). Auf der Chancenseite werden eine Erleichterung der Arbeit und die Reduktion von Monotonie gesehen (vgl. ibp.Akademie, 2025; Kämpf, 2025).

Der DGB-Index Gute Arbeit gibt „Kriterien der Arbeitsqualität“ aus Beschäftigtenperspektive wieder. Dieser integriert zum Beispiel Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten, Entwicklungsmöglichkeiten und die Betriebskultur (z.B. Wertschätzung, Unterstützung, Offenheit) (vgl. Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2025, S. 25). Diese Kriterien zeigen Überschneidungen mit den Gestaltungsbereichen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022), welche u.a. Aspekte der Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation und sozialen Beziehungen betrachtet. Um eine gute Arbeitsqualität im Transformationsprozess in diesem Sinne zu gewährleisten, braucht es eine sozialpartnerschaftliche Begleitung des Wandels, z.B. einen sozialpartnerschaftlichen Dialog zur „Implementierung von KI“ (vgl. Kämpf & Langes, 2021, S. 30; vgl. auch Kellermann & Kämpf in diesem Band sowie die Initiative Mitdenken 4.0 der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft + Sozialpartnern).

Als zentrale Frage kann abgeleitet werden:

Wie können Kriterien „Guter Arbeit“ in der Transformation sichergestellt werden?

1.1 Die Rolle der Betriebsräte

Gemäß dem Deutschen Gewerkschaftsbund (o. J.) kommt bei einer „fairen und sozial gerechten“ Ausgestaltung der Transformation der Mitbestimmung eine bedeutende Rolle zu. Betriebsräte als innerbetriebliche Mitbestimmungsakteure haben die Aufgabe, den Transformationsprozess im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten und Initiative zu ergreifen (vgl. Bromberg et al., 2019; Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.; ibp.Akademie, 2025).

Dabei stehen die Interessenvertreter:innen vor der Herausforderung, einerseits die Chancen der Transformation für die Beschäftigten „proaktiv zu nutzen“ und andererseits die Beschäftigten vor Risiken zu bewahren (vgl. ibp.Akademie, 2025).

Herausforderungen sind die Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (vgl. DEKRA, 2025; ibp.Akademie, 2025), eine menschenzentrierte Gestaltung von Technik (vgl. ibp.Akademie, 2025), Weiterbildung sowie lern- und entwicklungsförderlicher Arbeit (vgl. Hacker & Richter, 1980; ibp.Akademie, 2025). Dabei bewegen sie sich nicht selten in einem spannungsgeladenen Handlungsfeld (vgl. Wulf et al., 2017), das „betriebliche Kompromissbildungsprozesse“ notwendig macht (Beck & Schuller,

2025, S. 58; sowie Beck, 2019, Lenhardt, 2017, beide zitiert nach Beck & Schuller, 2025).

Die Psychologie als Fachgebiet kann die Mitbestimmungsakteure bei der Begleitung von Transformationen unterstützen. Die psychologische Dimension zu kennen und aktiv zu handhaben, kann helfen, die eigene Handlungsfähigkeit der Gestaltungsakteure im Transformationsprozess zu erhöhen (vgl. von Hehn, Cornelissen & Braun, 2016; Koch, 2019).

1.2 Die Rolle der Psychologie

Definiert als „Wissenschaft menschlichen Erlebens und Verhaltens“ (Deutsche Gesellschaft für Psychologie, 2026, Abs. 1) macht die Psychologie oft unsichtbare, diffuse Prozesse im Rahmen von organisationalen Transformationen greifbar, verstehbar und handhabbar. Organisationen sind zu einem wesentlichen Grad soziale bzw. sozio-technische Systeme (vgl. Emery & Trist, 1960, zitiert nach Hartmann, 2014; Hartmann, 2014; Schaper, 2014a, Ulich, 2005). Um als soziales System gemeinsam Ziele zu erreichen, laufen oft im Verborgenen zahlreiche intra- und interpersonale regulatorische, psychologische Mechanismen ab, welche durch die Psychologie beschrieben werden können. Die Psychologie, insbesondere die Arbeitspsychologie, kann Hinweise auf die folgenden Fragen geben:

- ... wie sehen gute Arbeitsbedingungen in der Transformation aus?
- ... welche Maßnahmen braucht es im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes?
- ... wie sollen Technologien gestaltet und eingeführt werden? (siehe Kellermann & Kämpf in diesem Band)

(vgl. Hacker & Richter, 1980; Nerdinger et al., 2014).

Zusammenfassend lässt sich ein relevantes Zusammenspiel aus Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und Psychologie in der Transformation ableiten.

1.3 Die University of Labour als Qualifizierungs- und Reflexionsort

Die University of Labour greift dieses Zusammenspiel in ihren Studiengängen auf. Als Hochschule für eine mitbestimmte Arbeitswelt integriert sie die Arbeitspsychologie in ihre Studiengänge und weitere Lehrangebote. Damit

baut sie eine Brücke zwischen der Mitbestimmung in der Praxis und der arbeitspsychologischen Forschung. Sie leistet einen relevanten gesellschaftlichen Beitrag zur Aufrechterhaltung „Guter Arbeit“.

Anlässlich des Jubiläums der Hochschule soll nun also erläutert werden, wie die Psychologie das Studienangebot der University of Labour erweitert. Auch wird aufgezeigt, wie die University of Labour durch das Zusammenspiel aus einer Arbeitnehmerorientierung und der Arbeitspsychologie blinde Flecken in klassischen Transformationsbegleitungen reduzieren kann.

Die Studieninhalte werden schrittweise in den folgenden Unterkapiteln dargelegt. Kapitel 2 bemüht sich um ein Rollenverständnis von Betriebsräten in der (digitalen) Transformation. Kapitel 3 geht auf oft unsichtbare (soziale/bedingungsbezogene) Dynamiken im Transformationsprozess ein, die von Betriebsräten beachtet werden sollten. Kapitel 4 und 5 behandeln exemplarische Handlungsfelder der Betriebsräte: Die (Mit-)Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Kapitel 4) und die Sicherstellung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Kapitel 5). Kapitel 6 stellt Handlungsempfehlungen für die in Kapitel 3, 4 und 5 dargelegten Herausforderungen dar. Das abschließende Kapitel 7 zeigt auf, wie diese Inhalte in das Portfolio/in die Studiengänge der University of Labour integriert werden. Ein Fazit rundet das Kapitel ab (Kapitel 8).

2 Der Betriebsrat als Akteur in der Transformation

Gemäß Tietel und Hocke (2025) spiegelt sich „in der Figur des Betriebsrats [...] stärker als in allen anderen Berufs- und Statusgruppen die Veränderungen der Arbeitswelt mit ihren Widersprüchen und Paradoxien“ (Tietel & Hocke, 2025, S. 712).

Betriebsräte sind ein zentraler Bestandteil der betriebspolitischen Triade, zwischen erwerbstätigen Arbeitnehmenden und den Dienstvorgesetzten/Arbeitgebervertreter:innen und stehen in „beständiger Interaktion“ mit verschiedenen inner- und außerbetrieblichen Akteuren (Tietel & Hocke, 2025, S. 710). Auf der einen Seite haben Betriebsratsgremien die Aufgabe, den digitalen Wandel inkl. Veränderungen der Arbeitsplätze mitzuformen, auf der anderen Seite unterliegen Betriebsratsgremien selbst einem Wandel (vgl. Niewerth, Massolle, Schaffarczyk & Grabski, 2022).

Betriebsräte haben „den Betrieb als Ganzes mit all seinen ökonomischen, sozialen, ökologisch-gesundheitlichen, kulturell-lebensweltlichen und auch persönlichen Aspekten“ im Blick (Tietel & Hocke, 2025, S. 709). Sie haben

das „Ohr an der Belegschaft“ (Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.-a, Abschnitt: Kurz erklärt: das Thema Mitbestimmung).

Als Interessenvertretung handeln sie „Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit, arbeitsvertragliche und tarifliche Fragen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, technische Arbeitsmittel, betriebliche Weiterbildung etc.“ aus (Kunkel & Tietel, 2018, zitiert nach Tietel & Hocke, 2025, S. 704). Themen, mit denen sie sich beschäftigen müssen, umfassen zum Beispiel die Auswirkungen der Transformation auf „menschliche Arbeit“ (inkl. Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse), die neue Organisation von Arbeit (z.B. agiles Arbeiten) (vgl. Niewerth et al., 2022). Eines der wichtigsten Themen der Mitbestimmung ist gemäß Niewerth et al. (2022) die „(Neu-)Gestaltung von Arbeit im digitalen Wandel“ (S. 19).

Betriebsräte spielen somit bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Aufrechterhaltung der „betrieblichen Sozialwelt“ (Tietel & Hocke, 2025, S. 712, z.B. Zugehörigkeitsgefühl, Sicherheitsgefühl, Zusammenhalt) in der Transformation eine zentrale Rolle (Tietel & Hocke, 2025).

Bei all ihren Aufgaben bewegen sie sich selbst in einem spannungsgeladenen Handlungsfeld (vgl. Wulf et al., 2017). Um ihrer Aufgabe – der Begleitung des organisationalen Transformationsprozesses im Sinne der Beschäftigten – nachzukommen (vgl. ibp.Akademie, 2025), brauchen Betriebsräte einerseits Wissen über und Methoden zur Arbeitsgestaltung und andererseits ein tiefgehendes Verständnis der unterschiedlichen Dynamiken von Veränderungsprozessen (vgl. Beck & Schuller, 2025; Lühr et al. 2026; Wulf et al., 2017). Die University of Labour leistet zum Wissens- und Kompetenzaufbau einen akademischen Beitrag.

Die folgenden Abschnitte zeigen exemplarisch einige Inhalte auf, welche die University of Labour in ihre Studiengänge integriert.

2.1 Studieninhalte der University of Labour: Blinde Flecken erkennen

Die University of Labour ist eine Hochschule für eine mitbestimmte Arbeitswelt. Als solche nimmt sie eine Perspektive ein, die über klassisches Change-Management hinausgeht und dieses sinnvoll ergänzt. So hat sie eine arbeitnehmerorientierte, verhältnis- bzw. bedingungsbezogene Sicht. Die Aufnahme der Arbeitspsychologie in die Studienprogramme verstärkt diesen Blickwinkel. Auf diese Weise wird es Studierenden ermöglicht, so manchen blinden Fleck in ihren eigenen Transformationsprojekten in ihren

Organisationen zu reflektieren. Im Folgenden wird auf blinde Flecken bzw. oft unsichtbar bleibende Dynamiken in Transformationen eingegangen.

2.2 Blinde Flecken im (klassischen und erweiterten) Change-Management

Das klassische Change-Management hat einige solcher blinden Flecken (vgl. von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2016). Nicht selten ist die Verwunderung in den Organisationen groß: Warum nur gehen die Beschäftigten den Weg der Veränderung nicht mit? (von Hehn et al., 2016).

Von Hehn et al. (2016) bringen das Scheitern von Veränderungsprozessen damit in Verbindung, dass „Unternehmenslenker“ und Führungskräfte sich nicht ausreichend mit den Bedingungen beschäftigen, unter denen sich Menschen verändern. Die Autor:innen ergänzen Change-Management daher um psychologische Komponenten. Besonderes Augenmerk richten sie auf den Kulturwandel, der einen Veränderungsprozess begleiten sollte (vgl. von Hehn et al., 2016). Sie beziehen sich in ihrem Ansatz stark auf eine Verhaltensänderung und zugrunde liegende Einstellungsänderung der Mitarbeitenden. Betrachtet werden v. a. intrapsychische Prozesse, die von äußeren Faktoren mitbedingt werden. Ihre Perspektive geht davon aus, dass Widerstände seitens der Beschäftigten bei organisationalen Veränderungen zunächst normal sind (vgl. von Hehn et al., 2016). Veränderungen können mit Unsicherheiten verbunden sein. Ein erster einsetzender, menschlicher Impuls sei der Versuch, die Verunsicherung zu reduzieren bzw. zu vermeiden (vgl. von Hehn et al., 2016). Die Situation kann – vor allem bei extern vorgegebenen Veränderungen – aber zunächst nicht selbst verändert werden. Stattdessen wird die Veränderung „abgewehrt“ (vgl. von Hehn et al., 2016). Um Widerstände zu überwinden, setzen sie mit ihrem Modell an intrapsychischen (Akteur: Können und Wollen) und interpsychischen (Kontext: Sollen und Dürfen) Faktoren an (vgl. von Hehn et al., 2016). Können meint die Befähigung der Beschäftigten zum Zeigen der gewünschten Verhaltensweisen. Wollen impliziert die Sinnhaftigkeit und persönliche Relevanz der Veränderung in den Prozess einzubeziehen. Sollen meint die Strukturen und Prozesse in der Organisation auf Passung zur gewünschten Verhaltensänderung zu untersuchen. Strukturen und Prozesse sollten der gewünschten Verhaltensänderung nicht entgegenstehen (z.B. Organisationsstruktur, Führungsleitlinien). Dürfen umfasst die Orientierung der Beschäftigten an den Führungskräften und betont damit die

Vorbildfunktion der Führungskräfte, des Top-Managements und der Kolleg:innen (von Hehn et al., 2016).

Die Ansatzpunkte von von Hehn und Kolleg:innen können als sinnvolle Ergänzung des klassischen Change-Managements betrachtet werden, bei der die Determinanten für Verhaltensänderungen aus psychologischer Sicht im Veränderungsprozess Berücksichtigung finden.

Aus einer Arbeitnehmerorientierung heraus zeigt jedoch auch dieser psychologisch erweiterte Ansatz blinde Flecken. Er fokussiert stark auf das Individuum, die Veränderung seines Verhaltens und dahinter liegenden Einstellungen. Durch Maßnahmen im Bereich der vier Determinanten (Können, Wollen, Dürfen und Sollen) sollen Widerstände der Beschäftigten aufgelöst werden. Jedoch darf nicht vernachlässigt werden, dass es berechnete Ursachen für Widerstände gibt, die in sozialen und bedingungsbezogenen Dynamiken liegen (vgl. z.B. Lühr et al. 2026). Diese werden von von Hehn et al. (2016) in Teilen thematisiert. Nun werden nachstehend einige soziale und oder bedingungsbezogenen Dynamiken beschrieben.

3. Unsichtbare soziale und bedingungsbezogene Dynamiken

3.1 Widersprüche im Transformationsprozess verstehen

Lühr et al. (2026) präsentieren Befragungsergebnisse, die der klassischen Sicht einer mit Sorge reagierenden Belegschaft eine andere Perspektive gegenüberstellen. Sie machen damit auf eine organisational-bedingungsbezogene Problematik in Transformationsprozessen aufmerksam, welche aus einer Arbeitnehmerorientierung heraus beachtet werden sollte. Vertreter:innen des Managements würden im Kontext der Transformation oft auf eine „mangelnde Veränderungsbereitschaft“ der Mitarbeitenden verweisen. Diese Perspektive vernachlässigt laut Lühr et al. (2026) die Aussagekraft des „Transformationserlebens der Beschäftigten“. So nimmt in ihrer Befragung nur ein geringer Anteil der Beschäftigten das Transformationsgeschehen ausschließlich als Risiko wahr, während 61 % Chancen und Risiken und 24 % persönliche Chancen sehen (Lühr et al. 2026, S. 25). Ihnen zufolge kann nicht von einer „Angststarre“ der Beschäftigten gesprochen werden (Lühr et al. 2026, S. 25). Lühr et al. (2026) stellen in ihren Befragungen fest, dass die organisationale Transformationspraxis eher durch „vielfältige Ungleichzeitigkeiten, Inkonsistenzen und Widersprüche geprägt ist“ (Lühr et al., 2026, S. 6). Ihrer Ansicht nach drohen Veränderungen „an der fehlen-

den Konsequenz bei der Umsetzung der Neuerfindungsprozesse“ (Lühr et al., 2026, S. 24) zu scheitern. Eine Perspektive auf Verhaltensänderung, wie sie bei von Hehn et al. (2016) im Fokus steht, würde also an dieser Stelle notwendige Veränderungsbedarfe in den Bedingungen unterschätzen.

Die Resignation von Beschäftigten sei eher als Indikator für diese „Inkonsequenz bei der Umsetzung des Paradigmenwechsels in den Unternehmen“ (ebd., S. 6) zu sehen. Diese Widersprüche in der praktischen Umsetzung können laut Autoren mit Frustration und Verunsicherung in Verbindung stehen (vgl. Lühr et al., 2026). Sie weisen darauf hin, dass Veränderungen nicht durchdringend mit einer Anpassung der Arbeitsformen und des Empowerments der Beschäftigten einhergehen (vgl. Lühr et al., 2026). Alte und neue Paradigmen laufen ihnen zufolge oft nebeneinander. Es ergeben sich dadurch widersprüchliche Anforderungen und ein Mangel an Qualifizierungsmaßnahmen (Lühr et al., 2026). Damit fehlt auch Orientierung, wohin sich ein Verhalten entwickeln soll (vgl. Lühr et al., 2026). Solche „Ungleichzeitigkeiten, Inkonsistenzen und Widersprüche“ sind also zu beachten, wenn man eine Verhaltensänderung der Beschäftigten anstrebt. Sonst stellt sich für das Individuum die Frage: In welche Richtung es sein Verhalten verändern sollte? Aus einer Arbeitnehmerorientierung kommen noch weitere Gründe für Widerstände und Reaktanz hinzu.

3.2 Interessenkonflikte und Aushandlungsprozesse verstehen

Aus einer arbeitnehmerorientierten Sicht darf nicht übersehen werden, dass unterschiedliche Interessen der Gestaltungsakteure bestehen können (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.-a, Wulf et al., 2017). Während auf Arbeitgeberseite der Wunsch nach Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit, Produktivitätssteigerungen sowie Kostensenkungen im Transformationsprozess potenziell dominieren (vgl. Bohmholt, 2026, in ver.di, 2026), stehen für Arbeitnehmende, Betriebsräte und Gewerkschaften Aspekte wie adäquate Qualifizierung und Weiterbildung, Mitbestimmung, Schutz vor einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen sowie Beschäftigungssicherung im Vordergrund (vgl. Bohmholt, 2026, in ver.di, 2026). Dies wird auch bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung deutlich (vgl. Wulf et al., 2017). Wie im Unterkapitel „5 Arbeitsschutz als Hebel für die Mitbestimmung“ dargelegt wird, können im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Prozesskonflikte, Interessenkonflikte, Beurteilungskonflikte und Beziehungskonflikte auftreten (vgl. Wulf et al., 2017).

Kapitel 5 und Kapitel 6 gehen auf diese Arten der Konflikte und Lösungsansätze genauer ein.

3.3 Risiken der Verschlechterung von Arbeitsbedingungen verstehen

Neben Widersprüchen und Konflikten kann im Transformationsprozess tatsächlich eine negative Entwicklung der Arbeitsbedingungen und Situation der Beschäftigten eintreten, die es zu thematisieren gilt (vgl. ver.di, 2026; Kubicek et al., 2025; Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Ranganathan und Ye, 2026). Ein wesentliches Handlungsfeld der Betriebsräte ist es, auf diese negativen Entwicklungen zu achten (vgl. ibp.Akademie, 2025). Bereits der gesetzlich verankerte Arbeitsschutz verpflichtet dazu, sich diesen negativen Entwicklungen im Unternehmen zu stellen und abmildernde Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abzuleiten (§ 5 ArbSchG). Aufgrund der Relevanz dieses Handlungsfeldes wird hierauf im Folgenden vertiefend eingegangen.

4 Handlungsfeld: Gestaltung der Arbeitsbedingungen

4.1 Arbeitsbedingungen als Schlüsselgröße der Transformation

Ein Bereich, der potenziell (stark) von der digitalen Transformation betroffen ist, sind die alltäglichen Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (Kubicek et al., 2025; Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Ranganathan und Ye, 2026).

An diesem Anknüpfungspunkt (Arbeitsbedingungen) gibt es zentrale Überschneidungen zwischen der Rolle der Betriebsräte und den Kernaufgaben der Arbeitspsychologie. Dies bezieht sich u.a. auf folgende „Praxisfelder“ der Arbeits- und Organisationspsychologie: „Arbeits- und Gesundheitsschutz, Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen, Softwareergonomie sowie die Gestaltung von Mensch-Maschine-Systemen“ (Schaper, 2014, S. 13).

Demgemäß hat die Arbeitspsychologie in den letzten Jahren einige Konzepte hervorgebracht, die für die Arbeit der Interessenvertretung von Nutzen sein können. Sie liefern beispielsweise Wissen darüber,

... wie gute menschenzentrierte Arbeitsbedingungen aussehen sollten (vgl. Oesterreich & Volpert, 1998; Oesterreich, 1998; Ulich, 2005),

... wie eine Arbeitssituation zu kategorisieren ist,
... wo bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen angesetzt werden kann
etc. (vgl. Beck & Schuller, 2025).

Eine wesentliche, banal klingende, Erkenntnis ist zunächst, dass es auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ankommt (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Gut gestaltete Arbeit kann sich positiv auf das Wohlbefinden und Wachstum eines Menschen auswirken. Inadäquat gestaltete Arbeitsbedingungen hingegen wirken sich potenziell negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus (vgl. BGHM, o. J.). *Welche Kriterien bieten Betriebsräten also Orientierung, wenn sie sich in der Transformation für gute Arbeitsbedingungen einsetzen wollen.*

4.2 Zentrale arbeitspsychologische Modelle

Als Maßstab für die Arbeitspsychologie gilt die Ausrichtung auf gesunde, lern- und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen (vgl. Hacker & Richter, 1980; Ulich, 2005). Arbeitspsycholog:innen orientieren sich dabei häufig an den vier Humankriterien nach Hacker und Richter (1980). Gemäß ihren Ausführungen sollte Arbeit Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und nicht zuletzt Persönlichkeitsförderlichkeit gewährleisten:

- Ausführbarkeit: Ausführbarkeit wird gewährleistet, wenn eine „forderungsgerechte [...] Aufgabenerfüllung“ langfristig verlässlich möglich ist (Hacker & Richter, 1980, S. 31).
- Schädigungslosigkeit: Schädigungslosigkeit ist gegeben, wenn arbeitsbedingte körperliche und psychische Gesundheitsschäden ausgeschlossen bzw. reduziert werden können (ebd., 1980).
- Beeinträchtigungsfreiheit: Beeinträchtigungsfreiheit ist gegeben, wenn keine bzw. „noch zumutbare regelmäßig wiederkehrende Leistungs- und Befindensbeeinträchtigungen durch arbeitsgestalterische Lösungen“ (z. B. Ermüdung, monotone Zustände) entstehen (ebd., 1980, S. 73).
- Persönlichkeitsförderlichkeit: Persönlichkeitsförderlichkeit ist gewährleistet, wenn die „Nutzung und Erweiterung kognitiver, insbesondere intellektueller Fähigkeiten“ durch die Arbeit (ebd. 1980, S. 87) ermöglicht wird.

Anerkannte Theorien und Modelle können helfen, zu verstehen, wo zur Erfüllung dieser Humankriterien angesetzt werden kann:

Zu den wichtigsten Theorien und Modellen gehören das Belastungs-Beanspruchungs-Modell (vgl. Rohmert & Rutenfranz, 1975, zitiert nach Neuner, 2016, S. 9f, Neuner, 2016; Oesterreich, 1998) sowie verschiedene Stress- und Ressourcenmodelle (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Beck & Schuller, 2025; Karasek, 1979). Das Belastungs-Beanspruchungsmodell nach Rohmert und Rutenfranz (1975, zitiert nach Neuner, 2016) ist Standard der Arbeitsschutzpraxis und wird in diesem Kontext zur Erklärung von Gefährdungen herangezogen (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Es ist zudem Bestandteil der DIN EN ISO 10075-1, welche sich explizit mit psychischer Belastung im Arbeitskontext und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen befasst (DIN Deutsches Institut für Normung, DIN EN ISO 10075-1, 2018, S. 6; Neuner, 2016). Dieser Ansatz differenziert zwischen Belastung auf der einen und Beanspruchung auf der anderen Seite. Der Begriff „Belastung“ umfasst „die Gesamtheit der psychisch auf das Individuum einwirkenden Umweltfaktoren“ (Rohmert und Rutenfranz 1975, zitiert nach Neuner, 2016, S. 9). Neben der Belastung wirken auch individuelle Faktoren (wie z.B. die eigenen Ressourcen) auf die Beanspruchung ein. Beanspruchung meint die „individuellen Folgen bzw. Auswirkungen“ (Neuner, 2016, S. 9) von Arbeit bzw. spezifisch gesagt, der Belastung (z.B. Müdigkeit). Sowohl Belastung als auch Beanspruchung sind zunächst wertneutrale Begrifflichkeiten (Neuner, 2016). Eine Fehlbelastung des Individuums ergibt sich bei einem Ungleichgewicht zwischen Belastung und individuellen Voraussetzungen, wie Bewältigungsstrategien und Ressourcen einer Person (zitiert nach Neuner, 2016).

Empfehlungen

Hieraus leitet sich für Betriebsräte ab, dass ...

- in einer beobachteten Arbeitssituation zunächst einmal Belastung als Ursache und Beanspruchung als Folge differenziert werden sollten (vgl. Neuner, 2016).
- Sodann ist einzuschätzen, ob eine Fehlbeanspruchung in der Arbeitssituation vorliegt (vgl. Neuner, 2016)
- Im weiteren Schritt sollten Belastungsfaktoren besprochen und aktiv gestaltet werden (vgl. BGHM, o. J.).

Das Modell ist hilfreich, da es Betriebsräte darin unterstützt, eine Differenzierung der auslösenden Faktoren und der Auswirkungen vorzunehmen (vgl. Neuner, 2016). Wie Neuner (2016) betont, sagt das Belastungs-Beanspruchungs-Modell aber noch nichts darüber aus, welche Belastungsfak-

toren Menschen positiv oder negativ beeinflussen können. Hier helfen arbeitsbezogene Stress- und Ressourcenmodelle (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Karasek, 1979).

Arbeitsbezogene Stress- und Ressourcenmodelle unterteilen eine Arbeitssituation in sogenannte arbeitsbezogene Anforderungen und Ressourcen. Gemäß Bakker und Demerouti sind Arbeitsanforderungen

„those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs“ (Bakker & Demerouti, 2007, S. 312).

Als Beispiel wird unter anderem hoher Arbeitsdruck genannt. Ressourcen hingegen sind

„those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that are either/or: Functional in achieving work goals. Reduce job demands and the associated physiological and psychological costs. Stimulate personal growth, learning, and development.“ (Bakker & Demerouti, 2007, S. 312).

Während in diesen Modellen Arbeitsanforderungen mit einer potenziellen Gesundheitsbeeinträchtigung der Arbeitnehmenden in Verbindung stehen, sind höhere Ressourcen mit Motivation assoziiert (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Arbeitsanforderungen und Ressourcen beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Wirkung auf die Gesundheit und Motivation der Arbeitnehmenden (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Empfehlungen

Hieraus leitet sich für Betriebsräte ab, dass ...

- potenziell gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsanforderungen identifiziert und reduziert werden sollten
- Förderliche Ressourcen sollten aufgebaut werden
- Insbesondere in Arbeitsbedingungen, bei denen ein Abbau hoher Anforderungen/Stressoren nicht möglich ist – z.B. weil sie in der Arbeitsaufgabe stecken – sollten unterstützende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).

Doch welche Belastungsfaktoren und Ressourcen sind für die Gesundheit der Beschäftigten relevant? Welche Aspekte sollten in der Transformation gestaltet werden?

4.3 Empfehlungen der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022)

Empfehlungen zu relevanten Gestaltungsbereichen im Allgemeinen gibt die Schrift „Arbeitsschutz in der Praxis. Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung. Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis“ des GDA-Arbeitsprogramms Psyche (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022). Folgende sechs Gestaltungsbereiche werden aufgeführt:

- „Arbeitsaufgabe
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeit
- Soziale Beziehungen
- Arbeitsmittel
- Arbeitsumgebung“ (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022, S. 6).

Zusammenfassend geben diese Modelle und Empfehlungen Gestaltungsakteuren, z.B. dem Betriebsrat, relevante Hinweise, wie sie eine Arbeitssituation zu analysieren haben.

- Zum einen sind Belastung („Einflüsse aus der Arbeit“, GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022, S. 6) und Beanspruchung („Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum“ ebd., S.6) zu unterscheiden (Deutsches Institut für Normung, DIN EN ISO 10075-1, 2018).
- Zum anderen sollten die „Einflüsse aus der Arbeit“ noch einmal in potenziell gesundheitsgefährdende (demands) und potenziell motivierende Faktoren unterschieden werden (vgl. Bakker & Demerouti, 2007).
- Des Weiteren sollten solche Faktoren in der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszeit, den sozialen Beziehungen, der Arbeitsumgebung und den Arbeitsmitteln gesucht werden (GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022).

Gemäß Kubicek et al. (2025) kann KI-Nutzung mehrere Gestaltungsbereiche (hier andere Modelle) tangieren. Nachstehend werden exemplarisch erste Ergebnisse zur Veränderung der Arbeitsbedingungen durch KI wiedergegeben:

4.4 Ausgewählte Ressourcen und Gefährdungspotentiale

Parent-Rocheleau und Parker (2022) stellen Zusammenhänge zwischen „algorithmic management“ und Arbeitsbedingungen wie geringerer Autonomie, geringerer Bedeutsamkeit der Aufgabe, höherer Arbeitsmenge, höherer Arbeitsplatzunsicherheit und/oder zu geringer sozialer Unterstützung dar (vgl. Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Kubicek et al., 2025).

Eine Interviewstudie von Kubicek et al. (2025) befragte zehn Teilnehmende zu den Auswirkungen generativer KI-Nutzung. Die Interviewten gaben sowohl Nachteile wie „Verlust von Fertigkeiten und Wissen“ bei einfacheren Arbeitsschritten (ebd., S. 41), Entstehung einer Abhängigkeit von KI-Anwendungen als auch Vorteile wie erhöhte „Geschwindigkeit bei der Aufgabenlösung“, frei werdende zeitliche Ressourcen, wahrgenommene Verbesserung der Arbeitsergebnisse, „Autonomieerleben“ (Kubicek et al., 2025, S. 40f), „Erwerb von Wissen und neuen Fertigkeiten“ (Kubicek et al., 2025, S. 41) an.

Ranganathan und Ye (2026) zeigen, dass die Nutzung generativer KI-Tools auch zu einer Arbeitsintensivierung beitragen kann. Diese stellte sich in ihrer Studie in Form der Übernahme eines breiteren Aufgabenspektrums, eines höheren Arbeitstempos/Multitaskings und einer Ausdehnung der Arbeitszeit (z.B. Ausfallenlassen von Ruhepausen) dar. Sie geben an, „On their own initiative workers did more because AI made “doing more” feel possible, accessible, and in many cases intrinsically rewarding“ (Ranganathan & Ye, 2026, Abs. 3). Dabei weisen Ranganathan und Ye (2026) darauf hin, dass das Unternehmen die Nutzung von KI-Tools nicht vorgegeben hatte. D. h., statt zu weniger Arbeit führte die KI-Nutzung zu mehr Arbeit (vgl. auch Allespach, Deci, Kämpf, & Kellermann, in Vorbereitung).

Die Ergebnisse sind demnach ambivalent. Die Studienbeispiele machen deutlich, wie wichtig es ist, ganz genau hinzusehen, wie sich psychische Belastung durch die digitale Transformation verändern.

Wie können Betriebsräte herausfinden, ob eine Veränderung der Belastung eintritt?

Die „Ermittlung der psychischen Belastung“ ist integraler Bestandteil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, wie sie im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen (§ 5 ArbSchG) vorgegeben ist (vgl. auch Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2025).

5 Arbeitsschutz als Hebel für die Mitbestimmung

5.1 Arbeitsschutz in Transformationsprozessen und Mitbestimmung als Ressource der Transformation

Gemäß Arbeitsschutzgesetz (§ 5 ArbSchG) § 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen hat der „Arbeitgeber [...] durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind“ (ebd.). Seit 2013 ist die Betrachtung „psychische Belastungen bei der Arbeit“ (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG) im Arbeitsschutzgesetz integriert (vgl. Lunau, Wahrendorf, Rigó, Sommer, Schmitz & Beck, 2026). D. h., psychische Aspekte müssen nun explizit bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen berücksichtigt werden.

Wie weiter oben beschrieben, kommt dem Betriebsrat in der Gefährdungsbeurteilung eine bedeutende Rolle zu (vgl. Wulf et al., 2017).

Zwar liegt die Verantwortung für die Einhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beim Arbeitgeber bzw. bei der Arbeitgeberin, jedoch hat laut Betriebsverfassungsgesetz § 87 Mitbestimmungsrecht „der Betriebsrat [...], soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen“: u.a. „Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“ (§ 87 BetrVG).

Der Betriebsrat ist somit aktiver Mitgestalter der im vorherigen Unterkapitel dargebotenen Arbeitsbedingungen (vgl. Deutscher Gewerkschaftsbund, o. J.-a; ibp.Akademie, 2025). Die Aufnahme der „psychischen Belastungen bei der Arbeit“ (§ 5 Abs. 3 Nr. 6 ArbSchG) ins Arbeitsschutzgesetz bedeutet für Betriebsräte, dass sie bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes explizit auf Maßnahmen zur Reduktion festgestellter psychischer Belastung zu achten haben (ebd.).

Wie bedeutsam dies auch bei KI-gestützter Arbeit ist, zeigen die obigen Studienergebnisse exemplarisch auf. Arbeitgeber und Betriebsräte müssen in der Transformation neu entstehende oder ansteigende psychische Belastungsfaktoren in den Blick nehmen (vgl. Kubicek et al., 2025, ibp.Akademie, 2025). Gemäß DEKRA (2025) ist es „... von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen präventive Maßnahmen ergreifen, um die psychische Belastung durch KI zu minimieren.“ (DEKRA, 2025, S. 31)

Ein wesentliches „Werkzeug“, um psychische Belastung sichtbar zu machen, ist die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (vgl. Bundes-

anstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2025, 2025; Kittelmann, Adolph, Michel, Packroff, Schütte & Sommer 2023; ibp.Akademie, 2025; Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Sie kann als ein Hebel zur Mitbestimmung in der digitalen Transformation angesehen werden.

Gemäß Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (o. J.) können „Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung [...] psychische Belastungen präventiv ermittelt und Arbeit idealerweise menschengerecht, gesund und effizient gestaltet werden“ (Abs. 1). Sie ist demnach ein wesentliches Instrument zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Auch die DEKRA (2025, S. 31) schreibt hierzu:

„Darüber hinaus empfiehlt es sich, eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen im Unternehmen durchzuführen. Mit einem geeigneten Instrumentarium könnten frühzeitig Bedenken in der Belegschaft sowie potenzielle Handlungsfelder zur Prävention identifiziert werden.“

Der Betriebsrat kann hier von seinem Mitbestimmungsrecht (§ 87 BetrVG) Gebrauch machen.

5.2 Probleme bei der praktischen Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung (GB-Psyche)

In der praktischen Umsetzung der *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung* kommt es nicht selten zu Hindernissen (vgl. Wulf et al., 2017). Im Allgemeinen läuft sie in folgenden Schritten ab: Zunächst werden die zu analysierenden Tätigkeiten und Bereiche festgelegt, im nächsten Schritt wird das Analyseverfahren ausgewählt und die psychische Belastung mit demselben ermittelt und beurteilt. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden die notwendigen Maßnahmen des Arbeitsschutzes entwickelt und umgesetzt. Um zu überprüfen, ob die Maßnahmen wirksam waren, wird eine Wirksamkeitskontrolle durchgeführt. Die Gefährdungsbeurteilung wird in regelmäßigen Abständen fortgeführt (vgl. Kittelmann et al., 2023; Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, 2022). Über die Methodik- und Prozessgestaltung ergeben sich Möglichkeiten für Beschäftigte, bei der Veränderung der Arbeitsbedingungen aktiv mitzuwirken, z.B. in Form von Workshops, Prozessbegleiter:innen (vgl. Deci, Clasen, Mallok, Sklarek, Vintense & Wagner, 2024).

Wulf et al. (2017) untersuchten Konfliktfelder und Interaktionen der beteiligten Akteure im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer

Belastung. Es zeigte sich, dass der GB-Psych-Prozess nicht selten selbst ein spannungsgeladenes Handlungsfeld ist (vgl. Wulf et al., 2017). Die Studie deckte Konflikte vor allem in den Prozessphasen der „Vorbereitung, Maßnahmenentwicklung und -durchführung“ auf (Wulf et al., 2017, S. 301). Diese Konflikte ergeben sich laut Wulf et al. (2017) oft aus unterschiedlichen Interessen in Bezug auf „Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterschutz“ (Wulf et al., 2017, S. 301). Folgende Konflikttypen werden geschildert:

- Prozesskonflikte (aufgrund eines „niedrigen oder heterogenen Wissensstandes der Akteure“ (Wulf et al., 2017, S. 300), „Nichtbeachtung von Mitbestimmungsrechten“, Führungsverhalten)
- Interessenkonflikte (z. B. wenn die Führungskraft selbst „als Belastungsfaktor identifiziert wurde“ (Wulf et al., 2017, S. 300))
- Beurteilungskonflikte (z.B. hinsichtlich der Methoden- und Maßnahmenwahl)
- Beziehungskonflikte (z. B. aufgrund von Werthaltungen, „Konfliktübertragungen aus anderen Bereichen“ (Wulf et al., 2017, S. 300), „Machtaufbau“)

Diese ergeben sich laut Wulf et al. (2017) nicht allein aufgrund der „Brisanz und Komplexität des Themas“, sondern auch aus dem „Interessengefüge“, „Widerständen gegen die GB-Psych“, „Machtressourcen der Akteure“, mikropolitische Aspekte (und dem) „Ringens der Sozialpartner“ (Wulf et al., 2017, S. 302; Lenhardt, 2017, zitiert nach Wulf et al., 2017).

Die beschriebenen Konflikte können eine erfolgreiche Umsetzung der GB-Psych in Gefahr bringen (Wulf et al., 2017). Daher erwerben die Studierenden der University of Labour neben der fachlichen Qualifikation zu psychischer Belastung/Beanspruchung und zum Prozessablauf der GB-Psych, auch Kompetenzen wie Konfliktmanagement, Konfliktlösungsstrategien, „interdisziplinäre Kooperation“ (vgl. Wulf et al., 2017, S. 303, Bamberg, 2011, zitiert nach Wulf et al., 2017; DeChurch & Marks, 2001, zitiert nach Wulf et al., 2017).

Wie kann mit den Konflikten umgegangen werden?

6 Umgang mit den sozialen, bedingungsbezogenen Dynamiken der Transformation

6.1 Interessenkonflikte und Aushandlungsprozesse handhaben

Das Thema der Konfliktlösung kann an dieser Stelle nur kurz angerissen werden, wird im Studium aber vertiefend behandelt. Um „prozessbezogene Konflikte“ zu reduzieren bzw. zu vermeiden, werden die frühzeitige „Einbindung aller relevanten Akteure“, die Herstellung einer „gemeinsamen Wissensgrundlage zum Thema psychische Gesundheit“, klare Zuständigkeiten, die Einbindung aller Akteure in einem Steuerkreis und die Begrenzung der Anzahl der Beteiligten genannt (Wulf et al., 2017, S. 301). Um Beurteilungskonflikten entgegenzuwirken, sollten die Akteure bereits am Anfang der GB-Psyche Gütekriterien partizipativ festlegen und neutrale Personen hinzuziehen (vgl. Wulf et al., 2017, S. 301). Bei Beziehungskonflikten werden Betriebsvereinbarungen „zur Einführung und zur Festlegung des Ablaufs der GB-Psyche“ als unterstützend wahrgenommen. Auch werden Fähigkeiten zum Perspektivwechsel, die Aushandlung von Kompromissen, Empathie und die Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel des Schutzes der Mitarbeitergesundheit (vgl. ebd., S. 301) akzentuiert.

6.2 Widersprüche im Transformationsprozess handhaben

Passend dazu empfehlen Lühr et al. (2026) ebenfalls einen Perspektivwechsel. Wie in ihrer Analyse herausgearbeitet, schlägt eine Sichtweise fehl, welche die „German Angst“ und mangelnde Veränderungsbereitschaft der Arbeitnehmenden als ursächlich für Probleme der Transformation ansieht. Die Erlebenszustände der Beschäftigten können vielmehr als Hinweise dafür dienen, an welchen Stellen Widersprüche im Transformationsprozess gegeben sind (vgl. ebd., 2026). Ein wesentliches Ziel, um solche Widersprüche anzugehen, sei, die konstruktive „Bewältigung des Paradigmenwechsels in die neue industrielle Produktionsweise (vgl. Boes 2024)“ (Lühr et al., 2026, S. 35). Lühr et al. (2026) betonen die Notwendigkeit eines Strategiewechsels, welcher ein Abschiednehmen von „alten Paradigmen“ forciert (Lühr et al., 2026, S. 36). Dazu braucht es eine „Erschließung von neuen Gebrauchswerten und Wachstumspotenzialen durch die Realisierung von Produktinnovationen und datenbasierten Geschäftsmodellen für die Informationsökonomie (z. B. Roth et al. 2024),“ (zitiert nach Lühr et al., 2026,

S. 36), eine Qualifizierungsoffensive der Beschäftigten (vgl. Lühr & Kämpf 2025, zitiert nach Lühr et al., 2026, S. 36), und die Nutzung von Agilität und Empowerment der Beschäftigten (Boes et al. 2018b, zitiert nach Lühr et al., 2026).

Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung kann wiederum genutzt werden, um solche Widersprüche gemeinsam mit den Beschäftigten aufzudecken. Folgende Empfehlungen können zusammenfassend gegeben werden:

- frühzeitige Einbindung aller beteiligten Akteure
- gemeinsame Wissensgrundlage schaffen
- klare Zuständigkeiten
- Steuerkreis etablieren
- partizipativ festgelegte Gütekriterien
- neutrale Personen hinzuziehen
- Betriebsvereinbarungen „zur Einführung und zur Festlegung des Ablaufs der GB-Psyché“ (Wulf et al., 2017, S. 301)
- Perspektivwechsel anregen
- gemeinsame Zielausrichtung (Wulf et al., 2017)
- „Transformationserleben der Beschäftigten“ (Resignation, Unsicherheit) als Indikator für Widersprüche im Transformationsprozess erkennen (vgl. Lühr et al., 2026, S. 37)
- Widersprüche analysieren und transparent machen
- „Qualifizierungsoffensive“ der Beschäftigten passend zur Unternehmensstrategie anregen (Lühr et al., 2026)
- „Emanzipationspotenziale“ von Agilität und Empowerment nutzen (Lühr et al., 2026, S. 36).

Subsumierend kann festgehalten werden, dass neben klassischem Wissen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und des Change-Managements auch weitere kommunikative, verhandelnde, konfliktlösende und moderierende Kompetenzen für Betriebsräte in der Transformation notwendig werden. Die University of Labour möchte einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Betriebsräte ganzheitlich auf die Transformation vorzubereiten.

7. Die University of Labour als Qualifizierungs- und Reflexionsort

7.1 Die Rolle der University of Labour: Bedeutsamkeit einer mitbestimmungsorientierten Hochschule zur Unterstützung der Betriebsräte

Die University of Labour hat deshalb die beschriebenen psychologischen Themen und Methodennotwendigkeiten in ihre Studiengänge aufgenommen und wird diese Inhalte weiter ausbauen, z.B. in eigenen Hochschulzertifikaten. Auch wird sie die Forschung in dem Bereich Transformationsgestaltung, Veränderung von Arbeitsbedingungen durch die digitale Transformation und Hilfsmittel/Tools für Betriebsräte erweitern. Sie leistet hiermit einen Beitrag, Betriebsräte in der Transformation zu unterstützen und somit einen sozialpartnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe zu gewährleisten. Im Folgenden werden die Studieninhalte und die Forschungsbestrebung näher betrachtet.

7.2 Studieninhalte (University of Labour)

Die University of Labour setzt auf ein berufsintegratives Studium. Studierende, die selbst häufig ein Betriebsratsmandat innehaben, können ihre eigenen Projekte und Themen in die Vorlesungen einbringen und mit den Dozierenden diskutieren. Die eigenen Themen werden an der Hochschule mit wissenschaftlichen Know-how untermauert. Seit 2025 fließen in das Studium auch explizit arbeitspsychologische Inhalte ein. Die arbeitspsychologische Perspektive wird systematisch in die verschiedenen Studiengänge, z.B. in die Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre (siehe Hoßfeld & Helfen in diesem Band) integriert. Die Psychologie wird also ein integraler Teil des transdisziplinären Studienangebots.

Studierende lernen in den Studiengängen etwa, wie eine menschenzentrierte Arbeitsgestaltung aus psychologischer Perspektive aussieht. Sie werden befähigt, typische Kommunikations- und Verhandlungssituationen in Organisationen zu erkennen und zu managen. Sie erlangen Kenntnisse über ausgewählte Theorien des sozialen Konflikts und können diese auf das Management von typischen Konflikten anwenden. Auch erfahren sie, wie sich unterschiedliche Führungsstile auf die Beschäftigten auswirken.

Die Psychologie wird auch in Hochschulzertifikate, wie dem Menschenzentrierten KI-Management, aufgenommen. Hier zeigt sie auf, wie KI

Arbeitsbedingungen und Gesundheit/Motivation beeinflusst. Studierende lernen, wie sie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nutzen können, um entstehende psychische Belastungsfaktoren im digitalen Transformationsprozess rechtzeitig zu erkennen und Arbeitsschutzmaßnahmen abzuleiten.

Zudem werden im Bereich der Psychologie eigene Hochschulzertifikate entwickelt, etwa zu psychischer Belastung und Beanspruchung, arbeitspsychologischer Prävention und Arbeitsschutz. In diesem Zertifikat erhalten sie auch Wissen rund um den Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung. Sie bauen Wissen rund um verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen in der Transformation auf. Zudem erlangen sie Kompetenzen, wie sie im Transformationsprozess mit Beschäftigten und der Arbeitgeberseite kommunizieren.

7.3 Agenda der University of Labour

Exemplarische Forschungsfragen:

Veränderung der Arbeitsbedingungen für Beschäftigte:

Die Hochschule macht es sich zur Aufgabe, die sich verändernden Arbeitsbedingungen in der digitalen Transformation weiter zu untersuchen. Die in Kapitel 4.2 Zentrale arbeitspsychologische Modelle genannten theoretischen Ansätze bieten einen guten Rahmen, um zu analysieren, welche Belastungsfaktoren und Ressourcen sich für Beschäftigte ergeben (vgl. Parent-Rocheleau & Parker, 2022; Kubicek et al., 2025). Gleichzeitig geben die Modelle Orientierung, wie sich diese Arbeitsbedingungsfaktoren auf die Gesundheit, das Lernen und die Motivation der Beschäftigten auswirken (vgl. Bakker & Demerouti, 2007; Hacker, 2005; 2015).

Konfliktfelder und Machtdynamiken in der Transformation:

Gleichzeitig möchte die Hochschule die psychologisch mitbedingten Machtdynamiken, Konfliktfelder und sozialen Dynamiken untersuchen, mit denen Betriebsräte in der digitalen Transformation – insbesondere auch bei der Sicherstellung „Guter Arbeit“ im Sinne der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA; GDA-Arbeitsprogramm Psyche, 2022) und des DGB-Index Gute Arbeit (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2025) – umgehen müssen (vgl. Wulf et al., 2017).

8 Fazit und Ausblick

Die in diesem Beitrag dargestellten Verpflichtungen zum Arbeitsschutz gelten unabhängig von der Betriebsgröße. Die Verteilung der Machtressourcen ist sicherlich in nicht mitbestimmten Unternehmen anders zu diskutieren als in mitbestimmten Unternehmen, worauf in diesem Beitrag der Fokus gelegt wurde.

Organisationen stehen vor erforderlichen Transformationsprozessen oder stecken bereits mittendrin. Betriebsräte haben eine hohe Bedeutsamkeit bei der Begleitung des Wandels. Die Gestaltung eines konstruktiven und zielgeleiteten sozialpartnerschaftlichen Dialogs kann zu einem ganzheitlichen Blick und der Ableitung geeigneter Empfehlungen und Hilfen beitragen. Als Beispiel sei hier auf die Initiative „Mitdenken 4.0 – Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse in der Büro- und Wissensarbeit“ der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft und Partner der Sozialpolitik verwiesen (vgl. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, o. J.). Durch ihre Ausrichtung kann die University of Labour einen Beitrag dazu leisten, Beschäftigte fairer, sozial gerechter sowie gesundheits- und lern- und entwicklungsförderlicher durch die digitale Transformation zu begleiten. Kluge (in: Bromberg et al., 2019) untermauert die Relevanz von Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und gemeinsamen Bemühungen zum Finden von Lösungen. Die University of Labour qualifiziert Betriebsräte für einen sozialpartnerschaftlichen Dialog auf Augenhöhe unter gleichzeitigem Aufzeigen kritischer Entwicklungen im Transformationsprozess.

Literatur

- Allespach, M., Deci, N., Kämpf, T., & Kellermann, C. (in Vorbereitung). Humanisierung der Arbeit im Zeitalter der digitalen Transformation und künstlicher Intelligenz.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Beck, D. & Schuller, K. (2025). Gefährdungen durch psychische Belastungen – Worum geht es? In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, Hrsg.). Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen. Fachbuch für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung. Erich Schmidt Verlag.
- BGHM (o. J.). Psychische Belastung. Verfügbar unter: <https://www.bghm.de/arbeitsschuetzer/themen/gesundheits-und-psyche/psychische-belastung>
- Bromberg, T., Loos, P., Mierich, S., & Werner, N. (2019). *Die digitale Transformation mitgestalten: Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen?* (Mitbestimmungspraxis Nr. 23). Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung. https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-007166/p_mbf_praxis_2019_23.pdf
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2025). Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden. Gestaltungsanforderungen und -optionen. Fachbuch für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung. Erich Schmidt Verlag.
- Bundesamt der Justiz und für Verbraucherschutz (o. J.). Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). Verfügbar unter: ArbSchG - Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit
- Bundesamt der Justiz und für Verbraucherschutz (o. J.). *Betriebsverfassungsgesetz*. Verfügbar unter: <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BJNR000130972.html>
- Deci, N., Clasen, J., Mallok, Y., Sklarek, B., Vitense, B. & Wagner, D. (2024). Implementierung eines systematischen Prozesses der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei der Polizei Hamburg. In J. Dettmers, A. Tisch & J. Trimpop (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Gesundheitsförderliche Arbeit = attraktive Arbeit? Arbeitsgestaltung in Zeiten des Fachkräftemangels*. 23. Workshop 2024. Asanger.
- DEKRA (2025). Arbeitssicherheits-Report 2025: Eine DEKRA/forsa-Umfrage in Unternehmen – Arbeitsschutz, Gesundheit, Lösungen. Verfügbar unter: <https://dekraproduct-media.e-spirit.cloud/578b2cd5-7629-485e-a4b6-6c4e73f71231/media/dekra-arbeitssicherheitsreport-2025.pdf>
- Deutscher Gewerkschaftsbund (o. J.). *Gute Arbeit*. <https://www.dgb.de/gute-arbeit>
- Deutscher Gewerkschaftsbund (o. J.-a): *Mitbestimmung*. Verfügbar unter: <https://www.dgb.de/gute-arbeit/mitbestimmung/>

- Deutsche Gesellschaft für Psychologie (2026). *Psychologie in Studium und Beruf*. Verfügbar unter: <https://www.dgps.de/psychologie-studieren/infos-zum-studium/psychologie-was-ist-das/>
- DIN Deutsches Institut für Normung. (2018). DIN EN ISO 10075-1: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe. Beuth Verlag.
- GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis (4., vollst. überarbeitete Aufl.). Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Stand: 15. Juni 2022.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). Lehrtext 1 Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen – Ziele und Bewertungsmaßstäbe. In W. Hacker (Hrsg.), *Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen*. VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften
- Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit (2. Auflage). In E. Ulich (2005). *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Band 58. Huber.
- Hacker, W. (2015). *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Asanger Verlag
- Hans-Böckler-Stiftung. (2020). *Die Arbeit der Zukunft gestalten*. Böckler Impuls. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-die-arbeit-der-zukunft-gestalten-27645.htm>
- Hartmann, E. (2014). Arbeitsgestaltung für Industrie 4.0: Alte Wahrheiten, neue Herausforderungen. In A. Botthof & E. A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0* (S. 9 – 20). Springer.
- ibp.Akademie (2025). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Wie Betriebsräte den Wandel aktiv gestalten. Verfügbar unter: <https://ibp-akademie.de/digitalisierung-und-die-zukunft-der-arbeit-wie-betriebsraete-den-wandel-aktiv-gestalten/>
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2025). Jahresbericht 2025. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2025. Verfügbar unter: Jahresbericht 2025 | DGB-Index Gute Arbeit
- Kämpf, T. & Langes, B. (2021): Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt. Erste Befunde einer empirischen Analyse. *Spw*, 247(6), 26-31.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <http://dx.doi.org/10.2307/2392498>
- Kämpf, T. (2025). Künstliche Intelligenz und der Umbruch in der Arbeitswelt. *Deutschland & Europa*, (90), 40–51. Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg.
- Kittelmann, M., Adolph, L., Michel, A., Packroff, R., Schütte, M., & Sommer, S. (Hrsg.), (2023). *Handbuch Gefährdungsbeurteilung* Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. DOI: 10.21934/baua:fachbuch20230531. Verfügbar unter: www.baua.de/gefaehrungsbeurteilung
- Koch, A. (2019). Kaputt verändern. Veränderung sinnvoll dosieren. *OrganisationsEntwicklung*, Heft 1-2019, 64-70.

- Kubicek, B., Hodzic, S., Schäfer, A., & Grassegger, W. (2025). *Handbuch für den optimalen Einsatz von generativer KI in der Wissensarbeit. Auswirkungen KI-unterstützter Systeme auf die Arbeitsgestaltung: Das A-KI-A Projekt*. Universität Graz.
- Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2021). Homeoffice und mobiles Arbeiten. Klare Antworten aus erster Hand. Utb.
- Lühr, T., Boes, A., & Kämpf, T. (2026). „Widersprüche der Transformation aus der Perspektive der Beschäftigten“. WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG, 397. Hans-Böckler-Stiftung.
- Lunau, T., Wahrendorf, M., Rigó, M. et al. (2026). Verbreitung betrieblicher Präventionsmaßnahmen im Umgang mit psychosozialen Risiken der Arbeit in Deutschland. *Zbl Arbeitsmed*. <https://doi.org/10.1007/s40664-026-00611-9>
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer.
- Neuner, R. (2016). Psychische Gesundheit bei der Arbeit. Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Springer.
- Niewerth, C., Massolle, J., Schaffarczyk, S., & Grabski, C. (2022). Betriebsräte in der doppelten Transformation. Ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsratsgremien. Study der Hans-Böckler-Stiftung, 468.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1998). Einleitung. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S. 9 – 17). Verlag Hans Huber.
- Oesterreich, R. (1998). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung* (S. 113 – 170). Verlag Hans Huber.
- Parent-Rocheleau, X. & Parker, S. K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100838>.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105-122). Ed. Sigma.
- Ranganathan, A. & Ye, X. M. (2026). AI doesn't reduce work – it intensifies it. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2026/02/ai-doesnt-reduce-work-it-intensifies-it>
- Schaper, N. (2014). Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 3 - 16). Springer.
- Schaper, N. (2014a). Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper, (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 371-391). Springer.

- Tietel, E. & Hocke, S. (2025). Der Betriebsrat als Transformationspartner und Gestalter der betrieblichen Lebenswelt. Gruppe, Interaktion, Organisation, Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 56, 703-714. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00843-y>
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). vdf Hochschulverlag und Schäffer-Poeschel Verlag.
- ver.di (2026). IKT-Branchenbefragung Gute Arbeit. Transformation. ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Fachgruppe IKT.
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (o. J.). Mitdenken 4.0. Eine Initiative zum Wandel der Arbeit. Verfügbar unter: <https://www.vbg.de/cms/mitdenken-4-null>
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (2022). *VBG-Fachwissen: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Handlungshilfe für die betriebliche Praxis*. Verfügbar unter: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung | VBG
- Von Hehn, S., Cornelissen, N. I., & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Springer Verlag
- Wulf, I. C., Süß, S., & Diebig, M. (2017). Akteure der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung – Perspektiven und Konflikte im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Z. Arb. Wiss., 71, 296-304. <https://doi.org/10.1007/s41449-017-0085-4>