

# Transferforschung im Feld der Mitbestimmung

*Manfred Wannöffel*

## *1. Einleitung*

Während der Konzipierung des Sammelbandes zur „Mitbestimmung und Partizipation 2030“ erschienen zahlreiche wissenschaftliche Studien, die sich mit dem allgemeinen Zustand der Demokratie in Deutschland und Europa auseinandersetzten. Die Anlässe dafür waren die anhaltenden Erfolge rechtsextremer Bewegungen und Parteien bei regionalen, nationalen und europäischen Wahlen sowie Veröffentlichungen über gemeinsame Treffen rechter Bewegungen zum Ende des Jahres 2023. Insbesondere bei dieser Zusammenkunft wurde bereits darüber beraten, mit welchen Maßnahmen Menschen aufgrund ihrer ethnischen Herkunft oder ihres sozialen Status zur „Remigration“ gezwungen werden können (Peters, Keller, Eckert, Döwedeit, Bensmann 2024). „Demokratie in Gefahr?“, fragte deshalb die Zeitschrift „Aus Politik und Zeitgeschichte“ in ihrer Ausgabe vom Juni 2024 (Pickel 2024). Auch die Mitteilungen des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) beschäftigten sich in ihrer Ausgabe vom März 2024 schwerpunktmäßig mit dem Thema „Demokratie“. Die Autor\*innen Boese-Schlosser et al. (2024) befragten mehr als 3.300 deutsche Staatsbürger\*innen, welche Bedeutung Demokratie für sie habe (Boese-Schlosser, Ellger, Klatt, Ngiam, Ziblatt 2024). Ein überaus interessantes Ergebnis war, dass die Befragten mehrheitlich ihre Erfahrungen mit und in der Demokratie wesentlich schlechter bewerteten als die Politikwissenschaftler\*innen. Der Beitrag wirkt dabei insgesamt so, als wären sich da zwei völlig fremd geworden: Einerseits die Wissenschaftler\*innen, die Demokratie analysieren – und andererseits die Bürger\*innen, die Demokratie jeden Tag in ihren verschiedenen sozialen Kontexten erleben. Den beiden zitierten Veröffentlichungen war gemein, dass sie aus einer engen disziplinären Perspektive, hier der Politikwissenschaft, argumentierten. Bei ihrer Analyse orientierten sich die Forschenden vornehmlich an einem liberalen Demokratiebegriff, der als zentrale Kriterien freie Wahlen, Gewaltenteilung, Rechtsstaatlichkeit, Meinungs- und Medienfreiheit sowie die Gleichheit vor dem Gesetz formuliert. So berechtigt diese politikwissenschaftlichen Analysen über den Zustand

der politischen Demokratie auch sind, so sind disziplinäre Überschneidungen jedoch nicht in der Lage, die Komplexität der Demokratieerfahrungen der Bevölkerung in ihrer Gänze oder Tiefe zu erfassen. Diese wissenschaftliche Engführung und die Ausblendung der komplexen sozialen Erfahrungswelt können sogar zu einem stark verzerrten Bild von Demokratie führen.

Aus der Sicht der Arbeits- und Mitbestimmungsforschung stellt vor allem der soziale Kontext der Erwerbsarbeit einen zentralen demokratischen Erfahrungsraum dar (Reichwein 1965). Erwerbsarbeit bietet für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen grundsätzliche Möglichkeiten, demokratische Kompetenzen in der Zusammenarbeit, der Konfliktbewältigung und der Solidarität zu erlernen, im alltäglichen Tun zu praktizieren und zu verfestigen. Dieses von Reichwein entwickelte Konzept geht über die Anwendung beruflicher Fertigkeiten weit hinaus und betrachtet den Arbeitsplatz und den Betrieb als soziale Orte, an denen demokratische Prinzipien zwischen Menschen unterschiedlicher Interessen, sozialer Herkunft und Machtressourcen erstritten und eingeübt werden (Jürgens und Naschold 1983). In jüngster Zeit erfährt ein sozialphilosophischer Ansatz durch die Monografie von Axel Honneths „Der arbeitende Souverän“ eine breit diskutierte Renaissance (Honneth 2023). Auch Honneth betont, dass es zu den größten Mängeln der vornehmlich politikwissenschaftlichen Demokratietheorien gehört, auszublenden, dass die Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder in erster Linie arbeitende Subjekte sind, die in irgendeiner Form einer oder gleich mehrerer Erwerbsarbeiten nachgingen.<sup>1</sup> Honneth argumentiert, dass die Ausgestaltung und die Aushandlung der Beschäftigungs-, Arbeits- und Partizipationsbedingungen im Betrieb und Unternehmen eine zentrale Rolle für die Bestandssicherung eines demokratischen Gemeinwesens spielen. Die Teilnahme an der demokratischen Willensbildung ist somit eng an die Voraussetzung gebunden, inwieweit Erwerbstätige und ihre Interessenvertretungen über ausreichende Handlungsressourcen verfügen, um an der Gestaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu partizipieren. Die alltäglichen Erfahrungen der Beschäftigten im Umgang

---

1 Das waren in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2024 immerhin über 46 Millionen. Es handelt sich um die bislang höchste Beschäftigungsquote in der Geschichte der Bundesrepublik, siehe: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25\\_001\\_13321.html#:~:text=Nach%20einer%20ersten%20Sch%C3%A4tzung%20des,Erwerbst%C3%A4tigenzahl%20damit%20seit%202006%20durchg%C3%A4ngig,letzter%20Zugriff%20am%2008.01.2025,siehe%20auch%20den%20Beitrag%20von%20Hoose%20und%20Glanz%20in%20diesem%20Band.](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_001_13321.html#:~:text=Nach%20einer%20ersten%20Sch%C3%A4tzung%20des,Erwerbst%C3%A4tigenzahl%20damit%20seit%202006%20durchg%C3%A4ngig,letzter%20Zugriff%20am%2008.01.2025,siehe%20auch%20den%20Beitrag%20von%20Hoose%20und%20Glanz%20in%20diesem%20Band.)

mit Demokratie im Betrieb als „contested terrain“ können somit einerseits die Entwicklung der politischen Demokratie fördern (vgl. Korpi 2006). Andererseits können die mangelnde Anerkennung der Partizipations- und Mitbestimmungsrechte sowie die Entwertung des Erfahrungswissens der Beschäftigten langfristig auch negative Folgen für das demokratische Gemeinwesen über den Betrieb hinaus haben (vgl. Mau, Lux, Westheuser 2023). Diese Argumentation geht somit über das Konzept der liberalen Demokratie hinaus und begreift soziale Bürgerrechte, die in den industriellen Beziehungen ihren Ausdruck finden, als konstitutiv für das Konzept der sozialen Demokratie (vgl. Heinemann und Wannöffel 2022).

Legt man nun diese Grundannahmen der sozialen Demokratie weiter zugrunde, dann ist es keineswegs verwunderlich, dass die – sich nach dem weltweiten Bruch der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise in den 1980er Jahren durchsetzenden – neuen Produktionskonzepte (vgl. Kern und Schumann 1984; Dukes und Streek 2022), begleitet von einer einsetzenden Deregulierung der Arbeitsmärkte, Entwicklung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und der damit einhergehenden kontinuierlichen Abnahme sowohl der Tarifverbindung als auch der betrieblichen Interessenvertretungen schließlich langfristig auch Folgen für die politischen Einstellungen der Erwerbstätigen gegenüber dem demokratischen Gemeinwesen insgesamt zeitigten (vgl. Mückenberger 1986; Kohaut und Hohendanner 2024). Wirtschaftliche und politische Weichenstellungen entschieden nicht nur über die Verteilung von Einkommen und Vermögen, sondern vor allem auch über die Anerkennung und die Wertschätzung von Erwerbsarbeit.<sup>2</sup>

Die Folgen dieser politischen Weichenstellungen waren durchaus absehbar, Entwicklungen wurden jedoch unterschätzt oder gar ganz übersehen (Breisig 1990). Das starke Aufkommen rechtsradikaler Bewegungen und Parteien und ihr zunehmender Einfluss auch auf gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmende können schließlich als Ergebnis eines langfristigen gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses verstanden werden, der seinen Ausgangspunkt im Umbruch der Arbeitsgesellschaft in den 1980er-Jahren nahm (vgl. Wannöffel 1991, 2019; Detje und Sauer 2020; Hans-Böckler-Stiftung 2024; Dörre 2019). Wenn Beschäftigte über reduzierte Machtressourcen zur Entfaltung ihrer sozialen Bürgerrechte im Arbeitsleben verfügen, welche Versprechen soll dann die politische Demokratie für die Erwerbstätigen überhaupt bereithalten? Insbesondere in einer Phase, in der das Zu-

---

2 Für den Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung in Ostdeutschland nach 1990, siehe: Mau 2024.

sammentreffen zweier dominanter Entwicklungstrends, nämlich zum einen der Verbreitung von digitalen Technologien und Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt und zum anderen der Dekarbonisierung der Wirtschaft zu spürbaren Wachstumseinbußen, Verlusten von Arbeitsplätzen und Einkommen sowie schließlich auch zu vermehrter sozialer Unsicherheit führen können. Dabei handelt es sich bei dieser multiplen Transformation um komplexe ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen im Kontext globaler und zunehmend bellizistischer Konflikte, die in den nächsten Jahrzehnten auch im Rahmen demokratischer Prozesse zu bewältigen sind. Oder mit anderen Worten, der eingeschlagene Weg in Richtung eines sozial-ökologischen Entwicklungsmodells kann gesellschaftspolitisch scheitern, wenn er nicht demokratisch verhandelt wird.

Welche Herausforderungen kommen in diesem Kontext auf die Mitbestimmung und die Beschäftigtenpartizipation in den Betrieben in den nächsten Jahren zu? Über welche Ressourcen verfügen Interessenvertretungen, um diese komplexen Transformationsprozesse aktiv mitgestalten zu können? Und welchen Beitrag kann hier eine transdisziplinäre Mitbestimmungsforschung leisten? Um diese drei Fragen zu bearbeiten, wird der Artikel durch drei Thesen gerahmt:

1. Um die Komplexität des institutionellen Wandels der Mitbestimmung in seiner Gänge und Tiefe zu verstehen sowie ursächlich zu erklären, bedarf es – quer zu den etablierten Disziplinengrenzen – transdisziplinärer Forschungsmethoden.
2. Die Transferforschung bringt heterogene Akteursgruppen aus Wissenschaft und sozialer Praxis zusammen. Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse wird ergänzt durch ihre praktischen Beiträge für gesellschaftliche Problemlösungen.
3. Durch eine systematische Beteiligung der sozialen Akteursgruppen am sozial-ökologischen Transformationsprozess kann schließlich auch ein Beitrag geleistet werden, dem Verlust von Vertrauen in die Institutionen der sozialen Demokratie entgegenzuwirken.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert. Im folgenden Abschnitt wird zunächst das Konzept der Transferforschung umrissen, um es dann im Feld der Mitbestimmungsforschung zu konkretisieren. An zwei empirischen Beispielen wird anschließend die Dualität der Transferforschung – wissenschaftliche Erkenntnisse und ihr Beitrag für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen – charakterisiert. Ein Ausblick fragt schließlich nach

zukünftigen Herausforderungen im Wissenschafts- und Praxisfeld von Mitbestimmung und Partizipation 2030.

## *2. Zum Konzept der Transferforschung*

Die in der Einleitung dargestellte Distanz zwischen Wissenschaftler\*innen zu ihren Forschungsobjekten bzw. die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Wissen und dem Erfahrungswissen sozialer Akteure, auf die am Beispiel der aktuellen Demokratieforschung hingewiesen wurde, ist in den Sozialwissenschaften keine neue Problemstellung (vgl. Schäfer, Vigilitto, Wannöffel 2022; Baaden, Rennings, John 2024; Selke, Neun, Jende, Lesse-nich, Bude 2023). Allerdings verzeichnet die Debatte darüber, mit welchen Methoden es gelingen kann, diese Diskrepanz zwischen unterschiedlichen Formen der Wissensproduktion zu verringern, seit der Veröffentlichung von Gibbons et al. (1994) einen deutlichen Aufschwung (Wannöffel 2023). Angesichts der komplexen Herausforderungen im Kontext der sozial-ökologischen Transformation gilt es heute als gesichertes Erkenntnis, von einer zunehmenden Pluralisierung akademischer Wissensproduktion aus-zugehen. Wissen ist nach Gibbons et. al. weit mehr als nur wissenschaftliches Wissen und bezieht vor allem das Erfahrungswissen der sozialen Akteursgruppen systematisch in Forschungsprozesse („Mode 2“) mit ein. Eine auf Lösung gesellschaftlicher Problemlagen ausgerichtete Wissenschaft fokussiert dabei auf vernetzte Forschungen, die auf intensiven Austausch-beziehungen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen basieren. Integration und Partizipation heterogener gesell-schaftlicher Akteursgruppen sind elementare Merkmale des Forschungs-prozesses. Die Wissensproduktion erfolgt dabei in konkreten wirtschaftli-chen und gesellschaftlichen Anwendungskontexten. Auch Grundlagenfor-schung erfolgt jeweils in gesellschaftlichen Anwendungskontexten, wobei sich Spitzenforschung und Gesellschaftsorientierung keineswegs ausschlie-ßen. Führende Wissenschaftsinstitutionen, wie die Deutsche Forschungsge-meinschaft (DFG), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der Wissenschaftsrat und schließlich die UNESCO beschäftigen sich mit und fördern seit eini-gen Jahren Initiativen eines forschungsbasierten Wissenstransfers. Die wis-senschaftsbasierte Interaktion mit der Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der organisierten Zivilgesellschaft bildet seit annähernd einer Dekade auch einen wichtigen Teil der „Third Mission“-Aktivitäten von Hochschu-

len und Universitäten (Fücker und Backhaus-Maul 2024). Wissenstransfer ist somit zu einem konstitutiven Bestandteil wissenschaftlicher Forschung geworden. Insbesondere das Konzept der Transferforschung soll dazu beitragen, den multiplen gesellschaftlichen Herausforderungen mit wissenschaftlichen Methoden zu begegnen. Diese Forschungsstrategie ist somit sowohl problemlösungs- als auch erkenntnisgetrieben. In diesem Kontext verändern sich auch die Qualitätskriterien wissenschaftlicher Arbeit. Die Güte wissenschaftlicher Erkenntnisse wird ergänzt durch ihren Beitrag zur Gestaltung der komplexen Herausforderungen in der gesellschaftlichen Transformation.

Im Feld der Arbeits- und Industriesoziologie vollzog sich ein wichtiger Turn im Jahr 2014 mit einer kritischen Reflexion des Göttinger Soziologen Michael Schumann über seine Forschungsarbeiten mit Horst Kern zum vermeintlichen Ende der Arbeitsteilung, die die breite Debatte über „Neue Produktionskonzepte“ seit 1984 über Jahrzehnte nicht nur in den Sozialwissenschaften, sondern auch in den Gewerkschaften stark geprägt hatten (Kern und Schumann 1984; Schumann 2014; Muster und Wannöffel 1989). Ihre These, dass mit den neuen Produktionskonzepten eine Nutzungsform von Arbeitskraft in die Betriebe Einzug gehalten hatte, die durch ganzheitliche Arbeitsformen verbesserte Möglichkeiten auch für die Realisierung von Interessen der Beschäftigten nach guten Arbeitsbedingungen bietet, erwies sich im Nachhinein allerdings als eine gravierende Fehleinschätzung. Ursache dafür war ein gewählter Forschungsansatz, der lediglich die veränderten Erscheinungsformen von Industriearbeit beschrieb, ohne jedoch diese mit den Erfahrungen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen im Umgang mit den neuen Arbeitseinsatzkonzepten ursächlich in Verbindung zu bringen. Mit dieser verengten Perspektive waren die Forscher nicht in der Lage zu erfassen, dass sich die neuen Produktionskonzepte zuallererst als komplexe Anpassungsstrategien der hiesigen Industrieunternehmen an die aufkommende Weltmarktkonkurrenz aus Ostasien und hier vornehmlich aus Japan entpuppten (vgl. Wannöffel 1991). Das Konzept der „lean production“ nach Toyota bedeutete keinesfalls ausschließlich die Einführung von integrierten Arbeitseinsatzkonzepten im Maschinenraum der Produktion. Vielmehr sahen sich die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen seit Mitte der 1980er-Jahre mit tiefgreifenden organisatorischen und lohnpolitischen Flexibilisierungsmaßnahmen konfrontiert, die im Kern eine Reorganisation der gesamten Wertschöpfungskette beinhalteten. Die Anlehnung an das Toyota-Produktionsmodell forcierte eine Reduzierung auf Kernaktivitäten der Unternehmen, die Auslagerung von großen

Teilen der Produktion auf Zulieferunternehmen und damit schließlich eine durchgreifende Ausdifferenzierung des Gesamtarbeiters (vgl. Hack und Hack 1986). Abnehmende tarifvertragliche Deckungsraten und die mangelnde Verbreitung von betrieblichen Interessenvertretungen als Basisinstitutionen der sozialen Demokratie waren Folgen dieser massiven Restrukturierung der tayloristisch-fordistischen Fabrikorganisation (vgl. Wannöffel 2019).

Die empirischen Ergebnisse zum Ende der Arbeitsteilung aus dem Jahr 1984 wirkten vergleichbar zu den oben zitierten aus der aktuellen Demokratiedebatte. Einerseits die Wissenschaftler\*innen, die die Entwicklung von Industriearbeit von außen analysierten – und andererseits die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen, die die komplexe Reorganisation der Wertschöpfungsketten mit einhergehender lohnpolitischer Flexibilisierung in der betrieblichen Praxis erfuhren und infolgedessen eigenständige Arbeitspolitiken entwickelten. Das Besondere an Schumanns Artikel aus dem Jahr 2014 ist jedoch, dass er schließlich nach 30 Jahren diese Fehleinschätzungen eingesteht. Dies führte auch zu einer Neubewertung von schon damals anders gelagerten Analysen, wie jener von Else und Werner Fricke, die im Kontext der – aus dem Humanisierungsprogramm der Arbeit (HdA) geförderten – Salzgitter-Studie zum „Peiner Modell“ aus den 1970er-Jahren. Aufgrund ihres gewählten Aktionsforschungsansatzes und der vermeintlich mangelnden Distanz zu den Beschäftigten und ihren Interessen nach stabilen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wurde ihr methodischer Ansatz massiv kritisiert (Fricke, Fricke, Schönwälder, Stiegler 1981). Vor dem Hintergrund der späten Revision der empirischen Ergebnisse zu den „Neuen Produktionskonzepten“ konstatiert Schumann im Jahr 2014: „Im Nachhinein stellt sich heraus, dass Frickes Einschätzung, die soziale Praxis der Beschäftigten ins Zentrum des Forschungsinteresse zu stellen, richtig war“ (Schumann 2014).

Die von Schumann reflektierten Beschränkungen wissenschaftlichen Wissens öffneten auch den Blick auf die soziale Praxis der Beschäftigten und somit auf das Konzept des Erfahrungswissens, das maßgeblich von Fritz Böhle entwickelt wurde (Bauer und Böhle 2024). Demnach entsteht Erfahrungswissen durch soziale Praktiken und durch eine stete Auseinandersetzung mit konkreten Herausforderungen, wie im Umgang mit Situationen unsicheren Ausgangs. Erfahrungswissen wird im Laufe der Arbeitstätigkeit aktiv erworben, im praktischen Arbeitsprozess, in Kooperation mit Kolleg\*innen und bei der Lösung von Interessenskonflikten. Soziale Praxis bei sich verändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen ist

somit unverzichtbar für den kontinuierlichen Erwerb von Erfahrungswissen (Bauer und Böhle 2024). Die Arbeiten von Böhle plädieren für eine Aufwertung und eine Berücksichtigung des Erfahrungswissens gegenüber wissenschaftlichem Wissen, insbesondere angesichts zunehmender organisationaler Komplexität und technologischen Wandels in der Arbeitswelt. In der Arbeits- und Industriesoziologie greift Sabine Pfeiffer in ihren empirischen Studien zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) auf das Konzept des Erfahrungswissens zurück. Sie zeigt auf, dass viele Tätigkeiten in der Produktion weniger leicht durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) ersetzbar sind, als es oft in pauschalen Prognosen angenommen wird (Pfeiffer 2024). Pfeiffer arbeitet heraus, dass das implizite Erfahrungswissen der Beschäftigten bei der Gestaltung neuer Technologien keine ausreichende Berücksichtigung findet. Sie plädiert deshalb dafür, das Erfahrungswissen der Beschäftigten systematisch in die Entwicklung und Implementierung digitaler Technologien einzubeziehen. Neben neuen technischen Kompetenzen gewinnt das Erfahrungswissen insbesondere im Umgang mit komplexen Systemen der Künstlichen Intelligenz (KI) an Bedeutung. Sie argumentiert, dass dieses Praxiswissen zukünftig entscheidend sein kann, um digitale Technologien sowohl produktiv als auch human zugleich einzusetzen. Dazu sind gerade Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen, die in den letzten Jahrzehnten technologische, organisatorische und lohnpolitische Transformationsphasen mitgestaltet haben, systematisch und frühzeitig in die Teams und Prozesse zur Umsetzung von Anwendungen im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI) einzubeziehen. Insgesamt nutzt Pfeiffer das Konzept des Erfahrungswissens, um eine differenziertere Sicht auf die Rolle der Beschäftigten in digitalisierten Arbeitswelten zu entwickeln und vor allem interessengeleitete, simplifizierende Zukunftsszenarien zum Verhältnis von Arbeit und Technik kritisch zu hinterfragen (Hirsch-Kreinsen, Ittermann, Falkenberg 2019; Pfeiffer 2021).

In der Mitbestimmungsforschung wiederum liegen zahlreiche Studien über die Kompetenzentwicklung von Interessenvertretenden, über ihre Bildungsmotivationen sowie förderliche und hinderliche Faktoren der generationsübergreifenden Wissensweitergabe vor.<sup>3</sup> Der aktuelle Forschungsstand zeigt deutlich auf, dass eine aktive Beteiligung und Mitgestaltung der Mitbestimmungsakteure an Transformationsprozessen in Betrieb und Unternehmen eine kontinuierliche Identifizierung sowohl sich wandelnder betrieblicher Herausforderungen als auch der Weiterbildungsbedarfe

---

3 Einen umfassenden Forschungsüberblick gibt Kuhnhenne 2021.

von Betriebs- und Personalmitglieder bei guter Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und der Personalvertretungsgesetze der Länder voraussetzt (Wannöffel 2024). Wenn Mitbestimmung und Partizipation als wesentliche demokratische Transformationsressourcen identifiziert werden, erfordert dies bei den Interessenvertretungen schließlich auch eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz, die sich entsprechend den sich wandelnden Herausforderungen von Technik, Arbeit und Organisation kontinuierlich weiterentwickelt (Krause, Jacobs, Meyer, Rühling, Hauschild 2023). Während jedoch explizites Fach- und Methodenwissen in Weiterbildungsmaßnahmen von gewerkschaftlichen und privaten Trägern bis hin zu Zertifikats- und Masterstudiengängen für Betriebs- und Personalräte vermittelt werden, liegen bislang wenig empirische Kenntnisse darüber vor, wie und mit welchem Ergebnis das Verhältnis von Fach- und Erfahrungswissen der betrieblich Agierenden bei betrieblichen Transformationsprozessen zur Anwendung kommt.

Bei einer Bewertung und Anerkennung des Erfahrungswissens als komplementäre Wissensressource kommt schließlich das methodische Konzept der Transferforschung ins Spiel (Virgilitto, Schäfer, Wannöffel 2022). Dieses Konzept greift dabei zentrale Kriterien transdisziplinärer Forschung auf und erweitert es insbesondere um die Frage, wie ein rekursiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaftler\*innen und Praxispartner\*innen als konstitutiver Bestandteil in Forschungsprozesse integriert werden kann (Bergmann und Schramm 2008; Bergmann, Jahn, Knobloch, Krohn, Pohl, Schramm 2010). An die Stelle eines unidirektionalen Wissenstransfers von der Wissenschaft in die Praxis tritt ein dialogischer Prozess. Forschungsprojekte werden so angelegt, dass sie von der Entwicklung der Problem- und Fragestellungen bis zur Kontextualisierung der Ergebnisse gemeinsam zwischen wissenschaftlichen und sozialen Praxispartner\*innen erfolgen. Durch dieses transdisziplinäre Vorgehen soll gewährleistet werden, dass die ermittelten empirischen Ergebnisse nicht nur losgelöst von der sozialen Praxis stehen, sondern auch ein gemeinsamer, kontinuierlicher Lern- und Problemlösungsprozess erfolgt. Wissenschaftlich Forschende erhalten die Möglichkeit, ihre Fragestellungen im Hinblick auf die Problemstellungen weiter zu präzisieren. Fragestellungen und Methoden können umso genauer ausgerichtet werden, je besser Wissenschaftler\*innen Kenntnis von konkreten Herausforderungen aus der sozialen Praxis haben. Die sozialen Akteursgruppen wiederum profitieren von diesem methodischen Vorgehen dadurch, dass der dialogische Wissenstransfer verstärkt auf spezifische Herausforderungen ausgerichtet werden kann. Zum Bestandteil der

Methode gehört somit der demokratische, reflexive Dialog über ermittelte Ergebnisse zwischen Wissenschaftler\*innen und Praxispartner\*innen. Ein wesentlicher Unterschied zur – von Schumann vormals scharf kritisierten – Aktionsforschung besteht darin, dass mit den Forschungsergebnissen keine Handlungen im jeweiligen Anwendungsfeld vorgegeben werden. Die gewonnenen Erkenntnisse stellen vielmehr Handlungsoptionen dar.

Als Zwischenfazit lässt sich nun festhalten, dass die Transferforschung einen Forschungsansatz umschreibt, der wissenschaftliches Wissen und das Erfahrungswissen der sozialen Akteursgruppen miteinander verknüpft und dadurch einen engen Austausch zwischen Forschung und sozialer Praxis für die Lösung konkreter Problemstellungen sicherstellt. Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse wird somit ergänzt durch den Beitrag der Forschung für die Lösung ebendieser Probleme. Im Kontext der Mitbestimmungsforschung werden Betriebsräte, alternative Vertretungsorgane und Beschäftigte vor diesem Hintergrund nicht lediglich als Forschungsgegenstände betrachtet, sondern mit ihrem Erfahrungswissen aktiv in den Forschungsprozess eingebunden. Dies ermöglicht, aktuelle Herausforderungen und Interessen der sozialen Akteursgruppen direkt in die Forschung einfließen zu lassen. Diese Verzahnung von wissenschaftlichem Wissen und Erfahrungswissen soll schließlich der Gefahr einer Entfremdung von Forschung und sozialer Praxis entgegenwirken und oben dargestellte Fehlanalysen in Zukunft möglichst vermeiden. Jedoch findet das implizite Erfahrungswissen von Beschäftigten nicht einfach so Berücksichtigung bei der Gestaltung von Transformationsprozessen. Erst die wissenschaftlich distanzierte Analyse kann die Potentiale des Erfahrungswissens offenlegen und wiederum systematisiert für Handlungsempfehlungen aufbereiten.

### *3. Transferforschung im Mitbestimmungskontext*

Es liegen umfassende Forschungsergebnisse über den institutionellen Wandel der Mitbestimmung vor (Berger und Hohmeyer 2024). In den letzten drei Jahrzehnten haben sich Erosionstendenzen der Institution Mitbestimmung, Betriebsräte als Co-Manager, Dezentralisierung der kollektiven Arbeitsregulierung, Beteiligungs- und Innovationsorientierung von Betriebsräten, Verschiebungen im Mehrebenensystem der Mitbestimmung und Transnationalisierung der Mitbestimmung als zentrale Forschungsfelder etabliert (Haipeter 2024). Die Forschung zeichnet dabei ein durchaus widersprüchliches Bild. Auf der einen Seite deuten empirische Ergebnisse

unmissverständlich auf eine Erosion und Erschöpfung der Institution der Mitbestimmung in der Breite, die durch die wachsende Bedeutung der Arbeit im Feld der Plattformökonomie zukünftig weiter voranschreitet (Hoose, Obereiner, Beckmann, Topal 2024). Auf der anderen Seite deuten Ergebnisse der arbeitspolitischen Forschung auf Ansätze einer Aktivierung und Stärkung der Mitbestimmungsakteure vor allem in größeren, gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben sowohl im gewerblichen als auch im öffentlichen Sektor hin. In dieser Widersprüchlichkeit der Forschungsergebnisse zeigen sich aber auch die Grenzen der Erklärungskraft, wenn lediglich der institutionelle Wandel der Mitbestimmung Beachtung findet. Um wiederum die Erfahrungen der Interessenvertretungen im Umgang mit diesen massiven institutionellen Wandlungsprozessen zu erfassen, plädiert Haipeter für eine Ergänzung mit handlungsorientierten Ansätzen, in denen schließlich auch das soziale Handeln der Interessenvertretungen im Umgang mit diesen komplexen Herausforderungen eine stärkere Berücksichtigung findet (Hoose, Obereiner, Beckmann, Topal 2024). Diese Verknüpfung soll schließlich an zwei empirischen Beispielen verdeutlicht werden, an denen die Forscher\*innen der Gemeinsamen Arbeitsstelle beteiligt waren und sind.

#### *4. Regionale Transformationsnetzwerke: der Umbau eines ehemaligen Automobilstandortes*

In einer im Jahr 2024 erschienenen Studie des Kieler Instituts für Weltwirtschaft konnten die Autoren Gold und Lehr – auf Grundlage von Befragungsdaten Hunderttausender EU-Bürger – empirisch herausarbeiten, dass erfolgreiche regionalpolitische, strukturfördernde Maßnahmen die Unterstützung rechtspopulistischer Bewegungen und Parteien wirksam verringern konnten. Investitionen der Europäischen Union (EU) in die Entwicklung von Regionen, die mit den Herausforderungen eines ökonomischen Strukturwandels konfrontiert sind, führten dazu, dass der Stimmenanteil rechtspopulistischer Parteien bei den Europawahlen um bis zu 20 % sank. Die Autoren schlussfolgern, dass eine erfolgreiche regionale Strukturpolitik schließlich auch das Vertrauen in demokratische Institutionen stärken und Unsicherheit bei den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen im Kontext der sozial-ökologischen Transformation reduzieren kann (Gold und Lehr 2024).

Ein Beispiel für die Rolle von betrieblichen Interessenvertretungen ist die politische Gestaltung einer regionalen Transformation rund um das im Dezember 2014 endgültig geschlossene GM/Opel-Werk in Bochum. Das Besondere an der Entwicklung von einem Automobilstandort zu einem Innovations- und Technologiequartier „Mark 51°7“ mit aktuell mehreren Tausend Beschäftigten in weniger als zehn Jahren liegt ursprünglich an der proaktiven Arbeitspolitik von Betriebsräten (BR), die bereits zehn Jahre vor der endgültigen Schließung zusammen mit Wissenschaftler\*innen begannen, Zukunftsinitiativen für den Standort zu entwickeln. Unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung, die unmissverständlich die Grenzen des Standorterhalts im Kontext globaler, konzerninterner Konkurrenz aufzeigte, identifizierten Betriebsräte (BR) während des Forschungsprozesses mit ihrem Erfahrungswissen aus zahlreichen Restrukturierungen wiederum zentrale Unternehmensbereiche, die in Kooperation mit außerbetrieblichen Partnerunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen realistische Zukunftsperspektiven aufwiesen (Blöcker, Wannöffel, Palomo 2013). Dazu zählten z. B. die Ausbildungswerkstätten des Automobilunternehmens, die über 50 Jahre weit über Bedarf für den regionalen Arbeitsmarkt in technisch-gewerblichen Berufen ausgebildet hatten. Die mitbestimmte Innovationsarbeit der Betriebsräte (BR) zielte vor allem darauf, die Berufsausbildung über die Schließung der Komponentenherstellung im Jahr 2013 hinaus fortzusetzen, sodass die Auszubildenden die Möglichkeit hatten, ihre Qualifizierung zu Facharbeitenden abzuschließen. Zu diesem Zweck initiierten der Betriebsrat (BR) und die Ausbildungspartner bereits im Jahr 2012 eine erfolgreiche Kooperation mit der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme (LPS) der Ruhr-Universität Bochum (RUB), die zunächst den Abschluss der Ausbildung garantierte. Auszubildende von Opel Bochum und der Ruhr-Universität Bochum (RUB)-Studierende des Maschinenbaus wurden gemeinsam in der universitären Lernfabrik qualifiziert. Diese Kooperation zwischen den Betriebsräten (BR) und Vertreter\*innen der Wissenschaft hatte in mehrfacher Hinsicht eine Initialwirkung für einen speziellen Pfad der regionalen Transformation. Zuerst konnten die jungen Auszubildenden ihre Ausbildung trotz Schließung erfolgreich beenden, um dann schließlich einen qualifizierten Beruf auszuüben. Darüber hinaus wurde die Förderung der Lernfabrik des LPS der Ruhr-Universität Bochum (RUB) unter Absatz 4 explizit Bestandteil des Sozialtarifvertrages zwischen der IG Metall (IGM) Nordrhein-Westfalen (NRW) und der Adam Opel AG von November 2013, der die Abwicklung der Auto-

bilproduktion bis Dezember 2024 regulierte (Sozialtarifvertrag 2013). Auf dieser vertraglichen Grundlage zwischen der IG Metall (IGM) und General Motors/Opel wiederum entwickelte sich die universitäre Lern- und Forschungsfabrik (LFF) in den Folgejahren zu einem zentralen Partner der IG Metall (IGM) sowohl für die Konzeption einer arbeitspolitischen Lernfabrik als auch für die Weiterbildung von gewerkschaftlichen Bildungsreferent\*innen und Trainees sowie von Betriebs- und Vertrauensleuten in den Themenfeldern Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeit (IG Metall Vorstand 2017). Mit der Lern- und Forschungsfabrik (LFF) konnten großvolumige Transferforschungs- und Weiterbildungsprojekte, wie „Arbeit und Innovation“ und „Weiterbildungsmentoren“ der IG Metall (IGM) durchgeführt werden, an denen zahlreiche Betriebe mit Hunderten Betriebsrät\*innen (BR) im Rahmen von Zertifikatsstudiengängen auch zehn Jahre nach der Schließung von Opel teilnehmen (Haipeter und Rosenbohm 2024; Schäfers, Schroth, Wannöffel 2022). Die Forschungs- und Lernfabrik (LFF) des LPS diente wiederum als Vorlage für die Entwicklung des Konzeptes einer „Worldfactory“ der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Das in zahlreichen Workshops entwickelte Konzept ging davon aus, dass nach dem endgültigen Aus der Automobilproduktion Bildung und Wissen fortan die Grundpfeiler einer erfolgreichen regionalen Transformation darstellen. Auf der Grundlage dieses Konzeptes wurde die „Bochum Perspektive 2022“ mit Vertretenden von General Motors, der NRW-Landesregierung, der IG Metall (IGM), Metall NRW, der Stadt Bochum und der Ruhr-Universität Bochum (RUB) gegründet. Das Ziel war die Neuerschließung der nicht mehr von der Automobilproduktion genutzten Industrieflächen. Im Rahmen dieser Kooperation konnte seitdem ein regionales Innovations- und Technologietransferquartier entstehen, mit dem Ziel, Synergien zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaft zu entwickeln, um neue regionale Beschäftigungsperspektiven zu schaffen. Neben zahlreichen neuen Wissenschaftseinrichtungen der Ruhr-Universität Bochum (RUB), wie dem interdisziplinären Zentrum für das Engineering Smarter Produkt-Service Systeme (ZESS), haben sich das Max-Planck-Institut für IT-Sicherheit und namhafte Unternehmen wie VW Infotainment (CARIAD) und die Bosch-Tochter ETAS, eine der erfolgreichen RUB-Ausgründungen, auf dem ehemaligen Opel-Gelände, dem heutigen 51°7, angesiedelt (Heinze, Kreimeier, Wannöffel 2021).

So lassen sich am Beispiel der Entwicklung von 51°7 wichtige Erkenntnisse für das Konzept der Dualität der Transforschung ableiten. Initial hat zunächst die transdisziplinäre Forschung dazu beigetragen, die Heraus-

förderung der Schließung des bislang einzigen Automobilstandortes im Ruhrgebiet mit wissenschaftlichen Methoden zu begegnen. Statt jedoch ausschließlich die Faktoren, die im Jahr 2014 zur endgültigen Schließung führten, erkenntnisgetrieben zu analysieren, konnten zusammen mit Betriebsräten (BR) und durch ihr Erfahrungswissen mit zahlreichen Restrukturierungen problemlösungsgetrieben konkrete Zukunftsperspektiven am Standort entwickelt werden. Diese Problemlösungsstrategie erforderte jedoch eine inter- und transdisziplinäre Vorgehensweise zusammen mit Vertreter\*innen der Sozial- und den Ingenieurwissenschaften. Das regionale Zukunftskonzept war somit auch das Ergebnis einer transdisziplinären Forschung über klassische Disziplingrenzen hinweg. Die initiale, proaktive Partizipation der Interessenvertretungen mit ihrem lokalen Wissen und die Integration der Lern- und Forschungsforschungsfabrik (LFF) des LPS der Ruhr-Universität Bochum (RUB) in den Sozialtarifvertrag zwischen der IG Metall (IGM) und General Motors aus dem Jahr 2013 waren bedeutsame politische Meilensteine, die in den letzten zehn Jahren zu einer vergleichsweise erfolgreichen regionalen Transformation der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beigetragen haben. Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Begleitforschung wurde somit ergänzt durch ihren praktischen Beitrag für die Gestaltung der tiefen Transformation des ehemaligen Automobilstandortes.

##### *5. Kompetenzzentrum „humaine“ der Metropole Ruhr*

Neben der Mitwirkung an der Gestaltung von regionalen Transformationsnetzwerken stellt die Mitbestimmung durch den Betriebsrat (BR) und die Partizipation der Beschäftigten beim zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf der Arbeitsprozeessebene zukünftig eine große arbeitspolitische Herausforderung dar. Dabei konnten Interessenvertretungen bereits in der letzten Dekade in zahlreichen Begleitforschungsprojekten zur Digitalisierung der Arbeit mitwirken und dadurch lernen, dass es sich bei der Verwendung von digitalen Daten im Kontext von Arbeit keinesfalls um disruptive Veränderungen im Betrieb handelte. Bei der Digitalisierung der Arbeit handelte es sich eher um inkrementelle Prozesse, die jeweils entlang der Logik der betrieblichen Pfadabhängigkeit verliefen. Das bedeutet, dass die Art und Weise der Beteiligung der Interessenvertretungen an arbeitsbezogenen Veränderungen durch digitale Technik, immer wieder auf dem Erfahrungswissen bei vorangegangenen Reorganisationsmaßnahmen

beruhen (Haipeter Bosch, Schmitz-Kießler, Spallek 2019). Wissenschaftlicher Erkenntnisstand ist es, dass die arbeitsbezogenen Transformationsprozesse im Kontext der Digitalisierung keinem Determinismus von Technik unterliegen (Kuhlmann 2023). Vielmehr sind diese Veränderungen im Arbeitseinsatz im Rahmen gesetzlicher Vorgaben auch im Interesse der Beschäftigten gestaltbar. Ob allerdings dieses arbeitspolitische Potenzial in der sozialen Praxis im Betrieb seine Wirkung entfalten kann, ist jeweils von der Primär- und Sekundärmacht der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen abhängig.

Während es sich bei der Digitalisierung der Arbeit in der letzten Dekade um technische Verfahren zur Umwandlung analoger (Texte, Zeichnungen, Grafiken) in digitale Daten (Internet der Dinge, Robotik, Machine Learning) handelte, hat der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf der Arbeitsprozessebene zukünftig das besondere Potenzial, sich gegenüber dem menschlichen Arbeitshandeln zu verselbstständigen und schließlich auch eigenständige Entscheidungen zu treffen (Mühge 2018). Die Arbeitspolitik war in den vergangenen Restrukturierungsphasen die entscheidende Instanz, um für einen Ausgleich zwischen den wirtschaftlichen Interessen des Managements und den sozialen Interessen der Beschäftigten zu sorgen. Wenn diese letzte Instanz zu stark von einer zunehmend autonomen KI-Entwicklung beeinflusst wird, dann ist dies für das Konzept der Arbeitsdemokratie und Interessenvertretungen eine bislang ungekannte Herausforderung. Denn die Entkoppelung der technischen Entwicklung mit Künstlicher Intelligenz (KI) von der Tätigkeit der Beschäftigten birgt die Gefahr einer tendenziellen Entwertung sowohl ihres Erfahrungswissens als auch des Beteiligungswissens der Betriebsräte (BR).

Repräsentative, arbeitssoziologische Untersuchungen mit über 2000 Beschäftigten über den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) weisen darauf hin, dass nur eine Minderheit von 14 % der Befragten Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz überhaupt ablehnt. 39 Prozent können es sich auch grundsätzlich vorstellen, ihre Tätigkeiten mit KI-Technologien zu verknüpfen, wobei über 80 % die Künstliche Intelligenz (KI) durchaus auch als unterstützende Assistenzsysteme nutzen möchten. Diese empirischen Ergebnisse entsprechen auch weitgehend den Schlussfolgerungen aus zahlreichen Studien zur Digitalisierung der Arbeit während der letzten Dekade (vgl. Kühlenkötter, Lins, Niewerth, Prinz, Schäfer, Wannöfel 2019). Um jedoch zu erreichen, dass die Künstliche Intelligenz (KI) nicht ausschließlich als Rationalisierungsinstrument eingesetzt wird, sondern vielmehr auch als hilfreicher Assistent am Arbeitsplatz, betrachten ca. 50 % der Befragten den

Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zuallererst als ein zentrales Thema der Arbeitspolitik durch die Mitbestimmung und Beschäftigtenpartizipation. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz ist damit aus der Sicht der Beschäftigten an sehr spezifische Voraussetzungen, an Aushandlungsprozesse mit dem Management und damit an die Möglichkeiten der Mitbestimmung sowie der Partizipation geknüpft (Pfeiffer 2022, S. 37).

Aufbauend auf diesen empirischen Erkenntnissen zielt die Transferforschung nun darauf ab, Forschungsprozesse im Kontext von Künstlicher Intelligenz (KI) sowohl inter- als auch transdisziplinär zu gestalten, sodass quer zu den Disziplingrenzen, Forschende aus den Arbeitswissenschaften, der KI-Entwicklung aus der Neuroinformatik und den Ingenieurwissenschaften, der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Mitbestimmung sowie Agierende aus Unternehmen und Gewerkschaften gemeinsame Forschungsperspektiven auf die Herausforderungen von KI-Technologien im Kontext von Arbeit entwickeln.

Seit 2021 ist es gelungen, im Rahmen des regionalen Kompetenzzentrums „*humaine*“ die arbeitspolitische Gestaltung von Künstlicher Intelligenz (KI) auf der Arbeitsprozessebene durch die Konzepte der Mitbestimmungs- und Beschäftigtendialoge als zentrale Transferforschungsthemen zu etablieren.<sup>4</sup> Dabei ist die Beteiligung von Arbeits- und Mitbestimmungsforscher\*innen an den komplexen KI-Entwicklungsprojekten alles andere als ein Selbstläufer. Während Mitbestimmungsforscher\*innen in einem interdisziplinären Projektrahmen ihre technischen Fachkenntnisse vertiefen können, erweitern Vertreter\*innen anderer Wissenschaftsdisziplinen ihr Wissen über die Funktion der Mitbestimmung und der Interessenvertretungsarbeit. Die Beteiligung der Mitbestimmungsforschung an diesen Projekten muss allerdings durch die Mitarbeit an qualitativ hochwertigen Forschungsbeiträgen sowie durch Engagement immer wieder erstritten werden (Haipeter, Wannöffel, Daus, Schaffarczyk 2024; Wannöffel 2021).

Die Methode der Mitbestimmungsdialoge bei der Entwicklung und Einführung von KI-Technologie in den beteiligten Unternehmen beinhaltet drei Meilensteine. (1) In einem ersten Forschungsschritt finden moderierte Orientierungsworkshops mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat

---

4 Siehe: <https://humaine.info>. „*Humaine*“ ist seit 2021 eines der 13 Kompetenzzentren der Arbeitsforschung, die durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ bis 2026 gefördert werden.

(BR) bzw. alternativen Interessenvertretungsorganen statt, mit dem Ziel, sich zunächst auf institutionelle (z. B. der EU-AI Act) und regulatorische Rahmenbedingungen (z. B. das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)) zu einigen. Bei diesen Orientierungen geht es auch darum, die Erwartungen einerseits der Geschäftsführung und andererseits des Betriebsrates (BR) an der Einführung von KI-Technologien zu ermitteln, um dann gemeinsam konkrete KI-Anwendungsfälle auf der Arbeitsprozessebene zu identifizieren. Dieser Meilenstein endet mit der Ausarbeitung von KI-Leitbildern oder Kodizes für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im jeweiligen Unternehmen. (2) In einem zweiten Schritt folgen problemzentrierte Identifikationsworkshops ausschließlich mit Mitgliedern der Interessensvertretungen. Die Einführung von KI-Technologien stellt Betriebsratsgremien auch deshalb vor neue Herausforderungen, da es im Vergleich zu den Erfahrungen mit Technologiefolgenbearbeitung darum geht, bereits an der Entwicklung von KI-Tools proaktiv zu partizipieren. Es geht konkret um die Mitwirkung bei der Datenauswahl, der Kontrolle der Daten auf Qualität und Vollständigkeit sowie die Analyse, ob ethische Grundsätze bei der Verarbeitung der Daten Berücksichtigung finden. Die Einsicht in die Programmiercodes (Blackboxes or Whiteboxes) stellt immer wieder ein „contested terrain“ dar, insbesondere wenn KI-Anwendungen eingekauft werden. Die Interessenvertretungen, die an der Transferforschung im „humaine“-Projekt teilnehmen, erfahren durch ihre Beteiligung an der KI-Implementierung, dass die traditionelle Herangehensweise, lediglich auf die Folgen einer eingeführten Technologie arbeitspolitisch zu reagieren, wegen des spezifischen Charakters von KI-Technologien grundsätzlich zu spät greift. Auf der Arbeitsprozessebene mit konkreten KI-Technologien geht es schließlich darum, arbeitspolitische Handlungsfelder bei der KI-Entwicklung und bereits vor der Einführung zu identifizieren. Dabei handelt es sich um mögliche Veränderungen bei den Tätigkeitsprofilen und Aufgabenzuschnitten durch Künstliche Intelligenz (KI), Datenschutz, Überwachung und Kontrolle, Entscheidungsautonomie, Qualifizierung und Lernen am Arbeitsplatz, Ergonomie und Arbeitsschutz sowie Absprachen zur Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter\*innen an der kontinuierlichen Evaluation der KI-Einführung durch eine Betriebsvereinbarung. Ziel ist es, Betriebsräte (BR) und Beschäftigte mit ihrem Erfahrungswissen rekursiv am Forschungsprozess zu beteiligen. Und das Erfahrungswissen kann schließlich adaptiv den Forschungsprozess beeinflussen. (3) Im Rahmen eines dritten Forschungsschrittes finden schließlich Dialogworkshops mit der Geschäfts-

führung, dem Betriebsrat (BR) und den Forschungspartner\*innen statt. Auf der Grundlage von im Rahmen des zweiten Meilensteins erarbeiteten Regelungsinhalten, geht es schließlich um die gemeinsame Erarbeitung einer pilotierten Betriebsvereinbarung zur mitbestimmten KI-Einführung im Unternehmen. Auf der empirischen Grundlage von beispielhaften Pilotvereinbarungen steht im Rahmen des „*humaine*“-Projektes eine Musterbetriebsvereinbarung für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen zur Verfügung, die bereits vor der konkreten Einführung den KI-Einsatz im Unternehmen regeln soll.

Die Erkenntnisse aus der Transferforschung im Kontext des „*humaine*“-Projektes unterstreichen, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und damit verbundene Arbeitseinsatzkonzepte immer durch gewachsene Arbeits- und Personalstrukturen und das Erfahrungswissen der Beteiligten im Unternehmen strukturiert sind. Die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) erfolgt in den untersuchten Fällen nicht eruptiv, sondern unterliegt einem prozessualen Charakter und führt erst nach arbeitspolitischen Interventionen zu verhandelten Veränderungen von Arbeitsstrukturen und Arbeitsforderungen. Gerade aus diesem Prozess resultieren auch Spielräume für die Arbeitspolitik im Betrieb. Aus den Projekterfahrungen mit KI-Einführungen ergeben sich zwei Schlussfolgerungen. Erstens, eine systematische Beteiligung der betrieblichen Akteure an den tiefen Transformationsprozessen in Technik – Organisation – Personal kann dem Verlust von Vertrauen in die Funktionsmechanismen der Demokratie am Arbeitsplatz und im Betrieb wirksam entgegenwirken. Dabei kann das Konzept der Transferforschung eine Beteiligung der sozialen Akteursgruppen an einem rekursiven und adaptiven Forschungsprozess fördern. Diese Forschungsmethode wirkt somit auch demokratieförderlich. Allerdings besteht zweitens immer die große Herausforderung darin, die im Rahmen von wissenschaftlichen Projekten ermittelten Erkenntnisse zur mitbestimmten Künstlichen Intelligenz (KI) in reale Strukturen von Betrieben und Unternehmen nachhaltig zu überführen.

## *6. Transferforschung im Feld der Mitbestimmung – ein Ausblick*

Das methodische Konzept der Transferforschung steht für mehr als die Produktion neuen Wissens und grundlegender Erkenntnisse, sondern vielmehr für die dialogische Verknüpfung von Forschung und Wissenstransfer. Dies weist auf einem besonderen Stellenwert für die sozialen Akteursgrup-

pen im System der Arbeitsbeziehungen in einer Phase einer tiefgreifenden sozialen und ökologischen Transformation; hat jedoch wie zu Beginn ausgeführt wurde darüber hinaus einen demokratiefördernden Impact. Benötigt werden für diesen methodischen Ansatz jedoch Wirtschaftlerinnen und Wissenschaftler, die von ihrem gesellschaftlichen Auftrag überzeugt sind. Engagement in der Forschung für das Gemeinwohl, ohne die wissenschaftlichen Gütekriterien zu vernachlässigen, das ist die größte methodische Herausforderung, die ja gerade bei der Aktionsforschung in der Vergangenheit immer wieder für massive Kritik gesorgt hatte, wie das Beispiel der Salzgitter-Studie aufzeigt.

Mit den beiden hier vorgestellten Beispielen aus der Transferforschung sollte insbesondere ihr duales Erkenntnisinteresse verdeutlicht werden. Forschungsergebnisse über die Ursachen und Folgen der Schließung eines Automobilstandortes, die aktuell in anderen Regionen der Bundesrepublik wieder verhandelt werden, endeten eben nicht mit der Publikation der empirischen Ergebnisse. Vielmehr wurden Teilergebnisse in vielfacher Hinsicht insbesondere von engagierten Betriebsräten dazu genutzt, zusammen mit Wissenschaftler\*innen, der Gewerkschaft, Arbeitgeberverband und Politik ein regionales Transformationsnetzwerk aufzubauen. So konnte zumindest der Verlust von Industriearbeitsplätzen durch die Ansiedlung von Technologieunternehmen und wissenschaftsnahen Einrichtungen teilweise kompensiert sowie schließlich dem Verlust von Vertrauen in die Demokratie ein Stück weit entgegenwirkt werden. Denn der Ausgangspunkt des Transformationsnetzwerkes war zweifellos die frühzeitige Beteiligung von Betriebsräten an der Erarbeitung von Zukunftskonzepten.

Demokratie im Betrieb ist im Kern auch das Thema des Beitrages der Transferforschung im KI-„*humaine*“-Netzwerk, ebenfalls angesiedelt auf dem ehemaligen Gelände von Opel in Bochum. Die Implementierung einer beteiligungsorientierten Methode bei der KI-Entwicklung und der Einführung von KI-Technologien mit Erarbeitung von Musterbetriebsvereinbarungen ist in einem interdisziplinären Projektkontext von Informatik, Arbeits- Ingenieurs- und Organisationswissenschaften keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Vielmehr musste die Anerkennung der Arbeits- und Mitbestimmungsforschung immer wieder durch Engagement im Projekt eingefordert werden. Lässt das Engagement der Forscher\*innen nach, erhöht sich die Gefahr, dass Themen der Mitbestimmungsforschung im KI-Kontext weniger Berücksichtigung finden. Eine Methode, die komplexen Herausforderungen des Einsatzes von KI-Technologien im Arbeitskontext zu erforschen, ist es, die sozialen Akteursgruppen in Betrieb und

Unternehmen an der Entwicklung von KI-Technologien frühzeitig vor der Einführung mit ihrem Erfahrungswissen aus zahlreichen Reorganisations- und Technikeinführungsmaßnahmen zu beteiligen. Das ist bislang im „*humaine*“-Projektkontext gelungen. Die KI-Musterbetriebsvereinbarung dient bereits in weiteren, zahlreichen regionalen Unternehmen als Orientierungsgrundlage.

Der vorliegende Beitrag sollte schließlich auch verdeutlichen, dass es im Kontext der tiefgreifenden Transformation von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft transdisziplinärer Forschungsmethoden bedarf, um die Komplexität der gegenwärtigen Transformationskrise zu verstehen und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Mit den Methoden der Transferforschung kann es durchaus gelingen, heterogene Akteursgruppen aus Wissenschaft und sozialer Praxis in Forschungs- und Gestaltungsprojekten mit der Bearbeitung gemeinsamer Problemstellungen zusammenzubringen. Ein wichtiges Merkmal ist, dass die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse durch ihren Beitrag für gesellschaftliche Problemlösungen ergänzt wird. Demokratie in Gefahr war ein Ausgangspunkt der Argumentation. Durch die Methoden der Transferforschung im Kontext des sozial-ökologischen Transformationsprozesses kann ein Beitrag geleistet werden, dem Verlust von Vertrauen in die Institutionen der Arbeitsdemokratie entgegenzuwirken.

## Literatur

- Baaden, P., Rennings, M., John, M., & Bröring, S. (2024). On the emergence of interdisciplinary scientific fields: (How) does it relate to science convergence? *Research Policy*, 53(6). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105026>.
- Bauer, H. G., & Böhle, F. (2024). Innovation durch Erfahrungswissen und erfahrungsgeleitetes Lernen. In: *DENK doch MAL – das Online-Magazin*, 18(1). <https://denk-doch-mal.de/hans-g-bauer-fritz-boehle-innovation-durch-erfahrungswissen-und-erfahrungsgeleitetes-lernen/>, letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Berger, S., & Hohmeyer, A. (Hrsg.) (2024). *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute. Sozialgeschichte in Bewegung – Band 73*. Köln: Böhlau Verlag.
- Bergmann, M., Jahn, T., Knobloch, T., Krohn, W., Pohl, C., & Schramm, E. (2010). *Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bergmann, M., & Schramm, E. (Hrsg.) (2008). *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Blöcker, A., Wannöffel, M., & Palomo, M. (2013). Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung: das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Boese-Schlosser, V., Ellger, F., Klatt, N., Ngiam, J., & Ziblatt, D. (2024). Als Begriff umstritten, als Modell umkämpft. Was Menschen in Deutschland unter Demokratie verstehen. *WZB-Mitteilungen*, 183, 20–24.
- Breisig, T. (1990). *It's team time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln: Bund Verlag.
- DESTATIS. Statistisches Bundesamt. (2025). Pressemitteilung Nr. 001. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25\\_001\\_13321.html#:~:text=Nach%20einer%20ersten%20Sch%C3%A4tzung%20des,Erwerbst%C3%A4tigenzahl%20damit%20seit%202006%20durchg%C3%A4ngig,letzter%20Zugriff%20am%2008.01.2025.](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_001_13321.html#:~:text=Nach%20einer%20ersten%20Sch%C3%A4tzung%20des,Erwerbst%C3%A4tigenzahl%20damit%20seit%202006%20durchg%C3%A4ngig,letzter%20Zugriff%20am%2008.01.2025.)
- Detje, R., & Sauer, D. (2020). *Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen*. Hamburg: VSA Verlag.
- Dörre, K. (2019). „Land zurück!“ Arbeiter, Abwertung, AfD. *WSI-Mitteilungen*, 72(3), 168–176. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-3-168>.
- Dukes, R., & Streeck, W. (2022). *Democracy at Work: Contract, Status and Post-Industrial Justice*. Cambridge: Polity.
- Fricke, E., Fricke, W., Schönwälder, M., & Stiegler, B. (1981). *Beteiligung und Qualifikation. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Fücker, S., Backhaus-Maul, H., Grimmig, M., Kamuf, V., Nuske, J., & Quent, M. (Hrsg.) (2024). *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications, Inc.
- Gold, R., & Lehr, J. (2024). Paying off populism: EU-Regionalpolitik verringert Unterstützung populistischer Parteien. *Kiel Policy Brief*, 172. Kiel: Kiel Institute for the World Economy.
- Hack, I., & Hack, L. (1986). Gesamtarbeiter, aufgemischt und umgeforscht: Veränderte Formen und Strukturen industrieller Produktionssysteme. *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 16(64), 46–63.
- Haipeter, T., Bosch, G., Schmitz-Kießler, J., & Spallek, A.-C. (2019). Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“: Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“. *Industrielle Beziehungen*, 26(2), 130–149.
- Haipeter, T., & Rosenbohm, S. (2024). Gute Arbeitsstandards weltweit: Einblicke in die Umsetzungspraxis und Weiterentwicklung globaler Rahmenabkommen. *IAQ-Report*, 18(2). <https://doi.org/10.17185/dupublico/81560>.
- Haipeter, T., Wannöffel, M., Daus, J.-T., & Schaffarczik, S. (2024). Human-centered AI through employee participation. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102>.

- Haipeter, T. (2024). Aktuelle Entwicklungslinien der Mitbestimmung der Betriebsräte. Ein Essay über Pfadabhängigkeiten, ausgesetzte Pfade und neue Pfade. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute* – Band 73 (S. 141–169). Köln: Böhlau Verlag.
- Hans-Böckler-Stiftung. (2024). Aufstieg des Rechtspopulismus: Erklärungsansätze und Analysen. <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-auf-einen-blick-rechts-populismus-in-deutschland-37867.htm>, letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Heinemann, U., & Wannöffel, M. (2022). Soziale Demokratie. Begriff, Elemente, Entwicklung und ihre Bedeutung für die Erinnerungskultur in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Transformationsprozesse. In: S. Berger, W. Jäger, & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie* (S. 57–74). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Heinze, R. G., Kreimeier, D., & Wannöffel, M. (Hrsg.) (2021). *Lernfabriken an Hochschulen: neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme – Curriculare Ausrichtung – Transferkanäle*, Study Nr. 456. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P., & Falkenberg, J. (Hrsg.) (2019). *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Honneth, A. (2023). *Der arbeitende SOUVERÄN. Eine normative Theorie der Arbeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Hoose, F., Obereiner, L., Beckmann, F., & Topal, S. (2024). Casualization of work, free riding and institutional distrust: Explaining social protection preferences of platform workers in Germany. *Zeitschrift für Sozialreform*, 70 (3), 225–247.
- IG Metall Vorstand. (2017). Neue Lernorte für Arbeiten 4.0. Die Arbeitspolitische Lernfabrik. Frankfurt am Main. <https://www.igmetall.de> (PDF-Datei), letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Jürgens, U., & Naschold, F. (1983). Thesen und Materialien zur Arbeitspolitik. In: H.-H. Hartwich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Probleme als Anstoß und Folge von Politik* (S. 113–138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kern, H., & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: Beck.
- Kohaut, S., & Hohendanner, C. (2024). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. *WSI-Mitteilungen*, 77 (4), 289–295.
- Korpi, W. (2006). Power Resources and Employer-Centered Approaches in Explanations of Welfare States and Varieties of Capitalism: Protagonists, Consenters, and Antagonists. *World Politics*, 58 (2), 167–206.
- Krause, F., Jacobs, A., Meyer, R., Rühling, S., & Hauschild, J. (2023). Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in Betriebsratsgremien als Träger\*innen betrieblicher Transformationsprozesse, *Study Nr. 33*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Kuhlenkötter, B., Lins, D., Niewerth, C., Prinz, C., Schäfer, M. & Wannöfel, M. (2019). Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0. Eine multiperspektivische Betrachtung der bisherigen Veränderungen der Industriearbeit im soziotechnischen Spannungsfeld. *Arbeit*, 28(4), 401–422. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2019-0024>.
- Kuhlmann, M. (2023). Digitalisierung und Arbeit. Eine Zwischenbilanz als Einleitung. *WSI Mitteilungen*, 76(5), 331–336. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-5-331>.
- Kuhnhenne, M. (2021). Kompetenzentwicklung in Betriebsräten – Motivationen, förderliche und hinderliche Faktoren: Auswertung von Studien der Hans-Böckler-Stiftung, *Working Paper Forschungsförderung Nr. 7*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte – Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Mau, S. (2024). *Ungleich vereint. Warum der Osten anders bleibt*. Berlin: Suhrkamp.
- Mückenberger, U. (1986). Zur Rolle des Normalarbeitsverhältnisses bei der sozialstaatlichen Umverteilung von Risiken. *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 16 (64), 31–45. <https://doi.org/10.32387/prokla.v16i64.1366>.
- Mühge, G. (2018). Einzug der Rationalität in die Organisation? Digitale Systeme der Entscheidungsunterstützung in der Produktion. In: *WSI-Mitteilungen*, 71 (3), 189–195. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3-189>.
- Muster, M., & Wannöfel, M. (1989). Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. In *Dokumentation – Berichte – Materialien*. Bochum: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM.
- Peters, J., Keller, G., Eckert, T., Dowideit, A., & Bensmann, M. (2024). Geheimtreffen in Potsdam: AfD Mitarbeiter brüstet sich mit Gewalt. <https://correctiv.org/aktuelles/neue-rechte/2024/01/17/geheimtreffen-in-potsdam-afd-mitarbeiter-bruestet-sich-mit-gewalt/>, letzter Zugriff am 17.12.2024.
- Pickel, S. (2024). Was ist Demokratie? In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 74(27), 4–11.
- Pfeiffer, S. (2021). Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Pfeiffer, S. (2022). KI im Unternehmen – Herausforderungen an die betriebliche Gestaltung moderner Arbeit. In *DGVU forum*, 15(11), 34–39.
- Pfeiffer, S. (2024). KI als Kollegin (KIK). Repräsentative Beschäftigungsbefragung zu Künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz. In: M. Heinlein & N. Huchler (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft. Soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation* (S. 15–40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reichwein, R. (1965). Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. *Dortmunder Schriften zur Sozialforschung*, 26. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-02469-9>.
- Schäfer, M., Virgillito, A., & Wannöfel, M. (2022). Transferforschung – ein methodisches Konzept für die Analyse der Industriellen Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 29 (2), 129–147.

- Schäfers, K., Schroth, J., & Wannöffel, M. (2022). Hochrisikogebiet Wertschöpfungsketten: Gewerkschaftliche Gegenmacht in Unternehmensnetzwerken angesichts von Corona. In *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 52(206), 77–96. <https://doi.org/10.32387/prokla.v52i206.1980>.
- Schumann, M. (2014). Praxisorientierte Industriesoziologie. Eine kritische Bilanz in eigener Sache. In: D. Wetzel, J. Hofmann, & H.-J. Urban (Hrsg.), *Industriearbeit und Arbeitspolitik. Kooperationsfelder von Wissenschaft und Gewerkschaften*, 20–31. Hamburg: VSA Verlag.
- Selke, S., Neun, O., Jende, R., Lessenich, S., & Bude, H. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Öffentliche Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sozialtarifvertrag zwischen der IG Metall – Bezirk Nordrhein-Westfalen und der Adam Opel AG über die Schließung der Fahrzeugproduktion am Standort Bochum (2013). <https://www.labournet.de/wp-content/uploads/2014/06/Opel-Bochum-Sozialtarifvertrag-2014.pdf>, letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Wannöffel, M. (1991). *Sachzwang Japan: Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*. Münster: Verlag Westfäl. Dampfboot.
- Wannöffel, M. (2019). Umbruch der Produktionsweise und die Krise des sozialdemokratischen Modells. *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 49(196), 371–386.
- Wannöffel, M. (2021). Distanz und Engagement in der Arbeitsforschung. In: Dieter Rehfeld/ Ortrud Leßmann/ Paul Soemer (Hrsg.), *Engagiert und distanziert – Anwendungsorientierte Sozialwissenschaften zwischen normativer Orientierung, Akteursbeteiligung und wissenschaftlichem Ethos* (S. 139–165). Weimar: Metropolis Verlag.
- Wannöffel, M. (2023). Wissenschaft und Gewerkschaften. Eine Kooperation im Wandel. In M. Seeliger (Hrsg.), *Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft* (S. 402–423). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Wannöffel, M. (2024). Qualifikation als primäre Machtressource. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute. Sozialgeschichte in Bewegung – Band 73* (S. 171–188). Köln: Böhlau Verlag.