

Neue Herausforderungen für die betriebliche Einführung von generativen KI-Systemen: Zur Rolle von Partizipation und Anerkennung

Mario Michael Ottaiano ¹

Zusammenfassung: Generative KI-Systeme (genKI) dominieren den aktuellen Diskurs um die nächste Stufe der Digitalisierung in Unternehmen. Zwar müssen Unternehmen, die genKI nutzen wollen auch infrastrukturelle Voraussetzungen erfüllen. Die Integration von genKI ChatBots ist jedoch vor allem eine organisationale Frage. Der vorliegende Artikel beleuchtet diese Annahme auf Grundlage einer qualitativen Fallstudie in einem deutschen Industrieunternehmen. Untersucht wird, welche Formen der partizipativen Technologieeinführung das Unternehmen wählt und inwiefern sich dies auf die Anerkennung und die Technologieakzeptanz von Beschäftigten auswirkt. Anhand von leitfadengestützten Interviews mit Beschäftigten im White-Collar-Bereich und einer Dokumentenanalyse betrachte ich die organisationale Struktur und Herangehensweise des Unternehmens genauer. Dabei arbeite ich heraus, wie der Einsatz von Beschäftigtenpartizipation bei einer vorselektierten Teilgruppe von Beschäftigten zu symbolischen Aufwertungserfahrungen führt, die dadurch exklusiv profitiert. Vor diesem Hintergrund wird diskutiert, inwiefern Betriebsräte sich bei der Auswahl der Testgruppen für generative KI-Systeme involvieren sollten und wie Anerkennung als weiterer externer Faktor in Forschungen zur Technologieakzeptanz reflektiert werden sollte.

Keywords: generative KI, Anerkennung, Partizipation, Akzeptanz

Abstract: Generative AI systems (genAI) are at the forefront of discussions about the next stage of digitalisation in companies. However, the systems require infrastructural investments, but the implementation is primarily an organisational issue. Based on a qualitative case study of a German industrial company, this article examines the forms of participatory technology introduction chosen by the company and their impact on employee recognition and technology acceptance. To explore the organisation's approach, I conducted semi-structured interviews with white-collar employees and a document analysis. The study indicates that the use of direct and informal forms of employee participation leads to symbolic recognition among

¹ Mario Michael Ottaiano, Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft e. V. Berlin, Forschungsgruppe „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz“, E-Mail: mario.ottaiano@weizenbaum-institut.de

a subgroup of employees. However, these experiences remain selective and thus ultimately exclusive, which constitutes an issue that works councils need to address by becoming more involved in selecting test groups for generative AI systems. Additionally, the article examines the extent to which recognition should be reflected as an additional external factor in technology acceptance research.

Keywords: generative AI, recognition, participation, acceptance

1 Einleitung

Mit der Veröffentlichung von ChatGPT im Herbst 2022 hat die Suche in den Unternehmen nach den passenden Use-Cases und Anwendungsfeldern von generativen Systemen Künstlicher Intelligenz (genKI) enorm an Fahrt aufgenommen (KPMG 2025; von Maltzan und Zarges 2024). Die Einführung generativer KI-Systeme ist jedoch komplex und voraussetzungs-voll. Gründe hierfür sind unter anderem die sich noch in Entwicklung befindlichen Modelle, fehlende Standards bei der Anwendung sowie teilweise hoher Integrationsaufwand in bestehende Softwarearchitekturen (vgl. Prasad Agrawal 2024: 646–47). Um genKI wirksam einzusetzen, sind einerseits geeignete technische Infrastrukturen erforderlich. Andererseits müssen Beschäftigte Kompetenzen im Umgang mit generativen KI-Systemen erwerben, z.B. hinsichtlich Datenschutzfragen, zur Bewertung unzuverlässiger Systemausgaben oder zum ethischen Umgang mit den Technologien (vgl. D’Onofrio 2024). Über unterschiedliche Perspektive wie z. B. aus der Wirtschaftsinformatik oder der Arbeitssoziologie wird die Notwendigkeit betont, genKI als organisational bzw. sozial eingebettete Technologie zu verstehen, deren Einführung partizipativ gestaltet werden sollte. So fordern Vertreter:innen der Wirtschaftsinformatik, genKI als zentrale Managementaufgabe anzugehen (vgl. Wildhirt, Bub, und Vogel 2025: 3).

Anwendungsorientierte Beiträge (z. B. Plattform Lernende Systeme) betonen zudem die Wichtigkeit, Beschäftigte frühzeitig in die KI-Gestaltung einzubeziehen (vgl. Stowasser und Suchy 2020: 3). Neuere Beiträge argumentieren entsprechend, dass dies auch für generative KI-Systeme gilt (vgl. Kintz u. a. 2024: 52). Auch arbeitssoziologische Studien heben hervor, dass die Beteiligung der Beschäftigten ein zentrales Moment erfolgreicher KI-Implementierung darstellt (vgl. Haipeter u. a. 2024; Krzywdzinski, Gerst und Butollo 2023). Trotz der vielfach betonten Relevanz von Partizipation und Mitbestimmung zeigt Pfeiffer (2025) anhand einer Studie zu generative KI, dass Beschäftigtenpartizipation in der Unternehmenspraxis kaum systematisch berücksichtigt wird (vgl. ebd. 2025: 248). Zwar bekennen sich viele Organisationen zur Beteiligung, in der konkreten Umsetzung dominierten aber technik-zentrierte Optimierungsstrategien (ebd.). Gleichzeitig ist das Bedürfnis nach Mitgestaltung auf Seiten der Beschäftigten hoch und steigt mit der zunehmenden Verbreitung generativer KI sogar an (vgl. ebd. 2025: 261).

Dieses Bedürfnis nach Beteiligung und Mitgestaltung könnten Unternehmen daher nutzen, um die rege Verwendung und Akzeptanz von generativer KI durch die Beschäftigten zu erreichen (vgl. Hoppe 2023: 27; vgl. Locher 2023: 220). Dabei komme es jedoch darauf an, dass diese Beteiligung der Beschäftigten ernst gemeint sei und nicht bloß als Alibi für eine rein optimierungsorientierte Herangehensweise an genKI genutzt wird (ebd.). Insofern hat die Art

und Weise, wie generative KI-Anwendungen in Unternehmen eingeführt werden, nicht nur Einfluss auf deren Akzeptanz durch die Beschäftigten, sondern wird auch darüber bestimmen, wie gesamtgesellschaftlich mit dem durch generative KI-Systeme angestoßenen sozio-technischen Wandel umgegangen wird. Dies ist umso relevanter, als mit genKI weitreichende wirtschaftspolitische Erwartungen für Deutschland verbunden sind, die sich auf dessen Innovationsfähigkeit, Produktivität und Wettbewerbsstärke als Volkswirtschaft beziehen (vgl. PricewaterhouseCoopers 2025; Accenture 2023; Roland Berger 2023).

Neben diesen betriebswirtschaftlich orientierten Prognosen großer Beratungsunternehmen existieren bislang kaum arbeitssoziologische Studien zur Einführung generativer KI in konkreten betrieblichen Kontexten. Die vorliegende Fallstudie möchte daher einen ersten arbeitssoziologischen Beitrag zur Erforschung der betrieblichen Einführung generativer KI liefern. Am Beispiel eines mittelständischen Industrieunternehmens analysiere ich den Einführungsprozess eines genKI-Systems, wobei ich den Blick vor allem auf zentrale beteiligte Akteure im Prozess richte. Dabei knüpfe ich an bestehende Forschung zu Beschäftigtenpartizipation und sozialer Anerkennung im Kontext digitaler Transformationsprozesse an (vgl. Bahn Müller u. a. 2023; Kutlu u. a. 2023; Walker 2016) und erweitere diesen Strang um Aspekte und Auswirkungen durch die Einführung und Anwendung generativer KI.

Hierzu verfolge ich folgende explorative Fragestellungen:

1. Wie stellt sich das Unternehmen den Herausforderungen der Einführung generativer KI?
2. Welche spezifischen Maßnahmen werden getroffen, um Erstanwender:innen und den Betriebsrat partizipativ einzubinden?
3. Welche Formen von Partizipation und Anerkennung fördern die Akzeptanz bzw. Nutzung von genKI durch Beschäftigte?

Die Analyse erfolgt auf Grundlage einer Unternehmensfallstudie. Das empirische Material basiert auf leitfadengestützten Interviews im Angestelltenbereich des Unternehmens. Der Aufbau des Beitrags ist wie folgt: In Abschnitt 2.1 präsentiere ich den Stand der Forschung zu Anerkennung und technologischem Wandel, in Abschnitt 2.2 behandle ich arbeitssoziologische Partizipationskonzepte, während ich in Abschnitt 2.3 die Rolle von Akzeptanz in Technologieeinführungsprozessen diskutiere. Auf Grundlage der Darstellung von Forschungsdesign und Methodik in Abschnitt 3 präsentiere ich in Abschnitt 4 meine empirischen Befunde. In Abschnitt 5 diskutiere ich schließlich den Zusammenhang von Partizipation, Anerkennung und Akzeptanz im Zuge der Einführung generativer KI und skizziere einen Ausblick auf weitergehende Forschungsfragen.

2 Forschungsstand und theoretischer Rahmen

2.1 Anerkennung im strukturellen und technologischen Wandel

Erwerbsarbeit als Institution hat nicht nur eine Einkommensfunktion, sondern ist ein Ort, an dem nicht nur Anerkennung für die eigene Arbeit und Arbeitsleistung (Voswinkel und Wagner 2012), sondern zunehmend auch für die eigene Persönlichkeit entsteht (vgl. Kocyba 2007: 92–

93; vgl. Voswinkel und Wagner 2012: 597). So sind Unternehmen oder Betriebe als Arbeitsstätten immer auch Orte und Institutionen, in die arbeitende Subjekte eingebettet sind und in denen sich Anerkennungsprozesse vollziehen. Dabei unterliegen diese Anerkennungsprozesse einer „Dialektik“ (Voswinkel 2024), da Anerkennung in der Arbeit einerseits den Selbstwert des Subjekts steigern kann, zugleich aber auch die Bearbeitung des Transformationsproblems (vgl. Minssen 2023) erleichtern und damit zur „Unterwerfung“ der Arbeitssubjekte unter die Motive der Kapitals beitragen kann (vgl. Voswinkel 2024: 554). Mit der Reorganisation von Betrieben und Unternehmen im Zuge post-tayloristischer Arbeitsregime und dem Bedeutungszuwachs von Subjektivierung in der Arbeitswelt (Baethge 1991; Holtgrewe und Voswinkel 2002; Kocyba 2007) gelangten für die Arbeitssoziologie vor allem der Wandel gesellschaftlicher Anerkennungsmodi und Anerkennungsinstitutionen (vgl. Voswinkel 2000; Holtgrewe und Voswinkel 2002; Voswinkel 2014) in der Arbeitswelt in den Fokus.

Mit Blick auf die Mitte der 2010er und Anfang der 2020er Jahre waren diese vor allem in der zweiten Hälfte von mehreren arbeitsbezogenen Diskursen wie Industrie 4.0 (Hirsch-Kreinsen, Ittermann und Niehaus 2018; Pfeiffer 2015), Digitalisierung der Arbeit (Hirsch-Kreinsen 2023b; Kuhlmann und Rüb 2020) hinsichtlich der Auswirkungen digitaler Technologien und Assistenzsysteme auf Arbeitsbedingungen, Qualifikationsanforderungen und der kritischen Evaluation von Rationalisierungspotenzialen geprägt. In den frühen 2020er Jahren standen zuletzt vor allem Auseinandersetzungen mit den Auswirkungen und Implikationen von KI in der Arbeitswelt im Fokus der Forschung (Hirsch-Kreinsen 2023a; Huchler 2023; Krzywdzinski, Gerst und Butollo 2023). Doch welche Folgen hat der sozio-technische Wandel auf betriebliche Anerkennungsprozesse? Dies ist insofern relevant, da genKI aktuell vor allem als Projektionsfläche für Wachstums- und Innovationsaspirationen dient (vgl. Bentler u. a. 2023; PricewaterhouseCoopers 2025), aber zugleich nicht als *plug & play* Software eingesetzt werden kann. Sie muss vielmehr aufwändig organisational eingebettet und via Pilotprozessen in bestehende Infrastrukturen und Arbeitsprozesse eingeführt werden (vgl. Butollo u. a. 2024: 8; Herbak, Hansen und Clemmensen 2022), um auf Akzeptanz bei Beschäftigten zu treffen.

Explizit wurde der Zusammenhang von organisationalen Digitalisierungs- und Anerkennungsprozessen bisher nur in einigen wenigen Studien untersucht (vgl. Walker 2016, 2017). Dabei können Beschäftigte, wie Walker analysiert, in bestimmten Tätigkeiten wie z. B. der bisherigen Dateneingabe in ERP-Systeme durch die Anwendung neuer digitaler Technologien wie einem Warenwirtschaftssystem in Kombination mit domänenspezifischem Erfahrungswissen (Böhle 2015) Rollenveränderungen und damit Auf- bzw. Abwertungen gegenüber ihrer vorherigen Arbeitsweise erfahren (vgl. Walker 2016: 97). Konzepte, um insbesondere Aufwertungsprozesse innerhalb von Tätigkeiten oder Job-Profilen zu beschreiben, sind Job-Enrichment (Anreicherung von Tätigkeiten) bzw. Job-Enlargement (Ausweitung des Verantwortungsbereichs) (vgl. Winkler, König und Feisel 2022). Anknüpfend an Walker, die Anerkennung als Kernbestandteil im Konzept des Sozio-technischen Systems (Hirsch-Kreinsen 2018) verankern möchte, wird im vorliegende Beitrag untersucht, wie genKI im Unternehmen eingeführt wird und wie deren partizipativ angelegte Implementierung Einfluss auf betriebliche Anerkennungs- und Akzeptanzprozesse nimmt. Zwar reflektiert die jüngere Forschung

zur Technologieakzeptanz die Partizipation von Beschäftigten als wichtigen Bestandteil, Fragen von Anerkennung, die wiederum eng mit jenen nach echter Partizipation verwoben sind, werden dagegen übersehen.

2.2 Formen und Implikationen partizipativer Arbeitsgestaltung

Die Arbeits- und Industriosozilogie begreift Partizipation als einen wechselseitigen Prozess, in dem Beschäftigte an Entscheidungen beteiligt werden, die in der Regel vorrangig von Unternehmensseite getroffen werden (vgl. Dörre 2001: 382 zit. n. Kutlu et al. 2023: 53). Kutlu et al. unterscheiden Partizipation dabei hinsichtlich der Formen der Beteiligung von Beschäftigten in *direkte* bzw. *indirekte* Partizipation. So folgen sogenannte Team- und Qualitätszirkel, wie sie im Rahmen von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) auf dem Shopfloor stattfinden und die aus dem System der Lean Production (schlanken Produktion) stammen, dem Muster der direkten Beschäftigtenpartizipation. Sie findet dabei oft unmittelbar zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften am Arbeitsplatz statt (vgl. 2023: 53).

Indirekte Partizipation von Beschäftigten wird im Kontrast zur direkten dabei durch die Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung wie Betriebsrät:innen und Gewerkschaften im Grunde stellvertretend für die Beschäftigten praktiziert. Innerhalb dessen unterscheiden die Autor:innen zudem zwischen *formeller*, d. h. mittels rechtlicher Grundlagen und Gesetze wie das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) abgesicherter und *informeller* Partizipation. Im Kontrast zur formalisierten Form von Partizipation erfolgt *informelle* Partizipation ohne rechtliche oder institutionalisierte Absicherung, indem sie sich direkt an die Beschäftigten richtet ohne die Organe der institutionellen Interessenvertretungen zu berücksichtigen. Wie sich informelle Partizipation konkret gestaltet, ist dabei explizit von den Interessen des betrieblichen Managements und seiner Zielvorstellungen abhängig. Informelle direkte Partizipation kann dabei als sinnvolle Ergänzung zur formalisierten indirekten betrachtet werden, wenngleich sie durch die fehlenden rechtlichen Grundlagen dabei häufig unverbindlich und insofern oft besonders prekär bleibt (vgl. Ittermann 2009: 26 zit. n. Kutlu et al. 2023: 54).

Partizipation lässt sich zudem auch auf der intentionalen Ebene zwischen einem „effizienzorientierten“ und „arbeitsorientierten Partizipationsparadigma“ (Kutlu u. a. 2023: 54–55) unterscheiden. Ersteres zielt aus Managementperspektive vorwiegend darauf ab, die Beschäftigten in ihrer betrieblichen Rolle und Tätigkeit zu aktivieren. Partizipation folgt in diesem Sinne einer Orientierung auf rationalisierungsbezogene Aspekte in der Arbeit, die eine Verbesserung der wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen des Unternehmens oder Betrieb zum Ziel haben (ebd.). Das arbeitsorientierte Partizipationsparadigma hingegen stellt die qualitative Verbesserung der konkreten Arbeitsbedingungen und die Stellung der Beschäftigten innerhalb der Gesellschaft in den Mittelpunkt der Beteiligungsorientierung (vgl. Baglioni 1999: 13 zit. n. Dörre 2001: 382). Statt effizienzbezogener Aspekte stehen die Interessen der Beschäftigten an symbolischer Aufwertung und Gleichstellung im Vordergrund. Welcher der beiden Typen sich durchsetzt, ist notwendigerweise immer Teil arbeitspolitischer Auseinandersetzungen.

2.3 Technologieakzeptanz in Digitalisierungs- und KI-Einführungsprozessen

Die Betriebswirtschaftslehre und die Wirtschaftsinformatik untersuchen die Akzeptanz neuer Technologien mithilfe des Technologieakzeptanzmodells (TAM) (Davis, Bagozzi, und War-

shaw 1989; Jokisch 2009; Schaffner 2020). Nachfolgend soll das TAM hinsichtlich der Einführung neuer digitaler Informationstechnologien (IT) wie KI betrachtet werden. Jokisch (2009) zufolge sind mit Einführung neuer IT in Unternehmen oft hohe Erwartungen verbunden, die oft mehrere Ebenen der Optimierung (Arbeitsprozesse, Kosten und Produktivität) adressieren (vgl. Jokisch 2009: 236; Venkatesh und Davis 2000). Damit die anvisierten Erwartungen auch hinreichend erfüllt werden, ist es notwendig, dass die von der IT-Einführung betroffenen Beschäftigten diese auch hinreichend akzeptieren und aktiv in ihre Arbeitstätigkeiten und -prozesse integrieren (vgl. Janssen u. a. 2025; vgl. Jokisch 2009: 236; vgl. Stowasser 2021:150). Dabei ist Akzeptanzbildung als ein Prozess zu verstehen, der bereits vor der Einführung der Technologie beginnt und auch noch den Beginn der Technologieanwendung umfasst (vgl. Jokisch 2009: 236). Dabei ist immer offen, ob und wenn ja inwiefern Beschäftigte sich Technologien aneignen. Ob sie sie z. B. lediglich zur Verbesserung der eigenen Arbeitspraktiken einsetzen, gänzlich ablehnen oder so aneignen, dass sich dadurch die gesamte Organisation verändert (vgl. Orlikowski 2000: 422).

Bei KI-Einführungsprozessen kommt es aufgrund der vielfältigen potenziellen Effekte auf Arbeit und Beschäftigte im hohen Maße darauf an, deren Zustimmung für die Arbeit mit den Systemen zu erhalten (vgl. Stowasser und Suchy 2020: 3), auch deshalb, weil Beschäftigte in der Regel als Expert:innen für ihre eigene Arbeitsdomäne gelten können (vgl. Peters u. a. 2022: 20). Hierbei ist jedoch entscheidend, wie die Schnittstelle und damit auch die „Arbeitsteilung“ zwischen KI und Beschäftigten definiert und ausgestaltet wird (vgl. Huchler 2022: 166). Dies gilt nicht nur für konventionelle, sondern insbesondere auch für generative KI-Systeme, die aktuell am stärksten Verbreitung in Unternehmen finden und zugleich wenig empirische Forschung dazu existiert. Die Fähigkeiten generativer KI haben dabei das Potenzial unerwartete Ergebnisse im Bereich der kreativen, analytischen oder textbasierten Tätigkeiten zu erzeugen (vgl. Kochan u. a. 2024: 3). Dadurch können sie auch Auswirkungen auf das zukünftige Skill-Set der Beschäftigten haben (ebd.). Ein Ansatz um damit umzugehen besteht darin, die Bedürfnisse der Beschäftigten ins Zentrum der Technologieentwicklung bzw. -einführung zu rücken (vgl. Ruess u. a. 2024: 488).

Mithilfe partizipativer Arbeitsgestaltung können Beschäftigte so frühzeitig in den Einführungs- und Anwendungsprozess eingebunden werden (ebd.). Ziel dieses partizipativ angelegten Ansatzes zur Arbeitsgestaltung ist es somit, über die aktive Einbindung aller relevanten Stakeholder (betroffene Beschäftigte, Führungskräfte und Interessenvertretungen) „ein hohes Ausmaß an Technologieakzeptanz“ zu erzeugen und eine „nachhaltige“ Systemverwendung zu gewährleisten (vgl. Bentler u. a. 2023: 2 zit. n. Ruess et al. 2024: 489). Dabei können Angebote nach intensiverer Beteiligung in digitalen Transformationsprozessen bei den Beschäftigten auf positive „Resonanz“ stoßen (Kutlu u. a. 2023: 64). Beteiligung kann dabei „als Zeichen der Anerkennung als ‚vollwertige Organisationsmitglieder‘ gewertet“ werden (Bahnmüller u. a. 2023: 82). Nichtsdestotrotz ist zu betonen, dass die Einführung neuer Technologien in der Arbeitswelt immer auch „interessen- und machtleitend gestaltet“ wird (Heinlein und Huchler 2024: 335).

3 Forschungsdesign und Methodik

In der vorliegenden Fallstudie analysiere ich den Einführungsprozess des generativen KI-Systems M365 Copilot von Microsoft (nachfolgend MS Copilot). Dabei fokussiere ich insbesondere auf die organisationalen Maßnahmen, die das Unternehmen im Rahmen des Einführungsprozesses wählte. Im Zentrum meiner Analyse steht die Frage nach dem Zusammenhang von betrieblichen Anerkennungsprozessen, beteiligungsorientierter Arbeitsgestaltung und Technologieakzeptanz. Das untersuchte Fallunternehmen, die *DomusTech* (Name geändert), ist ein Traditionsunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland. Es gilt als international führender Hersteller von hochwertigen Haushaltsgeräten für Privathaushalte und Spezialgeräten für Gesundheitseinrichtungen und die Hotellerie mit starker Exportorientierung. Die Arbeitsbedingungen sind tariflich fundiert. Auch der Betriebsrat kann als stark und erfahren charakterisiert werden. In Deutschland beschäftigt DomusTech ca. 11.000 Mitarbeiter:innen an mehreren Produktionsstandorten und in der Firmenzentrale. Wie viele andere Unternehmen sieht sich DomusTech in der Auseinandersetzung mit der Einführung und Anwendung neuer digitaler Technologien wie generativer KI konfrontiert. Bereits vor der Einführung von MS Copilot experimentierten Beschäftigte im Unternehmen mit ihren privaten ChatGPT Accounts. Hierauf wird u. a. mit MS Copilot unternehmensseitig reagiert.

Die Fallstudie stützt sich im Kern auf Daten aus leitfadengestützten Interviews, die im Zeitraum von Februar bis Juni 2025 teilweise vor Ort bzw. online durchgeführt wurden. Darüber hinaus wurden auch Unternehmensdokumente (nachfolgend DomusTech 1.), die aus einer Kurzschulung für MS Copilot Erst-User:innen stammen analysiert, an der ich als passiver Beobachter teilnehmen konnte. Die Eindrücke aus diesem Workshop wurden protokolliert. Die Befragung der Beschäftigten war von vorneherein in eine Hin- und eine Rückrunde unterteilt, um im Forschungsprozess eine Vorher- und Nachherperspektive zu ermöglichen. Im Verlauf der Untersuchung erwies sich die Beschäftigtengruppe der sogenannten Key-User:innen als zentral hinsichtlich der Forschungsfragen, weshalb vier der insgesamt 27 Interviews der Hinrunde gesondert betrachtet wurden.

Zusätzlich wurden diese mit der Auswertung drei weiterer Expert:inneninterviews, bestehend aus einem Mitglied der Copilot-Projektgruppe des Unternehmens (Steering Group², STG), einem Mitglied des Gesamtbetriebsrats und einer Person aus einer im Prozess beteiligten externen Technologieberatung kontextualisiert. Ziel war es, Fragen nach veränderten Anerkennungsprozessen im Zusammenhang mit partizipativer Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt der Untersuchungen zu rücken. Diese sieben Interviews bilden somit den Kern der vorliegenden Arbeit. Alle Interviews wurden transkribiert, um sie auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2012) mithilfe von MAXQDA zu kodieren und auszuwerten. Das Material wurde dabei deduktiv entlang der zentralen Forschungsfragen und

² Die Bezeichnung „Steering Group“ ist angelehnt an „Steering Committee“, dt. Lenkungsausschuss, dass in der Regel Key-Stakeholder vereint, die ein Projekt aus übergeordneter Perspektive leiten. Da es sich im vorliegenden Fall um eine Projektgruppe handelt, die ausschließlich durch das Unternehmen besetzt ist, wurde (insbesondere aus Anonymisierungsgründen) auf die unternehmenseigene Bezeichnung verzichtet und zugleich mit „Group“ eine leichte Abweichung vom Konzept der ISO 21500 für Projektmanagement vorgenommen, vgl. <https://www.iso21500.de/de/projektmanagement-glossar/lenkungsausschuss/>.

hinsichtlich der Kategorien (1) Anerkennung, (2) Partizipative Arbeitsgestaltung und (3) Technologieakzeptanz analysiert.

Nr.	Datum	Standort/Bereich	Code	Rolle/Funktion	online/ lokal
1.	11.02.2025	Firmenzentrale, Controlling Werke	IV02	Controller:in/Key-User:in	lokal
2.	18.02.2025	Firmenzentrale, IT- Finanzcontrolling	IV18	Controller:in/Key-User:in	lokal
3.	20.02.2025	Firmenzentrale, Abt. Smart Home	IV26	Teamleitung Produktentwick- lung/Key-User	lokal
4.	02.04.2025	Firmenzentrale, IT- Controlling	IV29	Controller:in/Key-User:in	Online
5.	06.05.2025	Firmenzentrale, IT- Abteilung	IV33	Prozessingenieur/Mitglied der Steering Group	Online
6.	14.05.2025	Vertriebsgesellschaft (Tochter Domus- Tech)	IV35	Betriebsrat/Leitung GBR- Projektgruppe MS Copilot/ Pilot-User:in	Online
7.	17.06.2025	Externe Technolo- gieberatung	IV38	Externer Prozessbegleiter des GBR	Online

Tabelle 1: Übersicht Interviews (eigene Darstellung)

4 Fallstudie: Generative KI in der Administration eines Industrieunternehmens in der Hausgerätebranche

4.1 Fallbeschreibung: Einführung und Nutzung des Microsoft Copilot M365 in der Unternehmensverwaltung

Im Fokus der nachfolgenden Analyse steht ein Teil der IT-Abteilung innerhalb des administrativen Bereichs des Industrieunternehmens, der als Pilotbereich für die Einführung unternehmensseitig ausgewählt wurde. Bei MS Copilot M365 handelt es sich um ein generatives KI-System mit direkter und individuell manipulierbarer User-Schnittstelle in Form eines Chats, ähnlich der von ChatGPT. Die Besonderheit liegt in der Integration bzw. Einbettung des MS Copilot in die unternehmensweit eingesetzte MS Office 365 Suite. Ziel ist eine intuitivere Anwendung der KI, indem Unterbrechungen im Wechsel der Systeme z. B. zwischen der Desktop App Word und ChatGPT im Browser vermieden werden.

Die Einführung des MS Copilot wird im vorliegenden Fall in einer Herangehensweise vorgenommen, die einen spezifischen Unternehmensbereich adressiert und dabei pilot-förmig, d. h. zeitlich, örtlich und in der Anzahl der User:innen begrenzt ist und zudem zur Evaluierung der gesamten Testphase des MS Copilot dient. Dabei setzt DomusTech einerseits auf die Einhaltung des durch das BetrVG vorgesehenen Mitbestimmungsprozesses und die Einbindung des (Gesamt-)Betriebsrats in die Entscheidungen über die Art und Weise, wie das KI-System ins Unternehmen kommt und welche Maßnahmen hierzu nötig sind. Neben den Betriebsrät:innen werden im Zuge der Einführung auch die Beschäftigten im ausgewählten Bereich der IT direkt adressiert und in einem eigens entwickelten Einführungsprozess beteiligt.

Eine zentrale Institution bei der Einführung des MS Copilot bildet dabei ein Ansatz, der auf eine neue Beschäftigtenrolle setzt. Diese Beschäftigten werden unternehmensintern *Key-User:innen* genannt und stellen dabei das zentrale organisationale Bindeglied zwischen der für die Einführung des MS Copilot verantwortlichen und treibenden Projektgruppe innerhalb der Unternehmens-IT (die „Steering Group“, IV33, Abb.1) und den ausgewählten Endanwender:innen, den sogenannten *Pilot-User:innen* dar. Die zentralen Unternehmensziele sind die „Steigerung [der] Effizienz/Produktivität im Bereich der wissensbasierten Arbeit, Identifikation von Anwendungsfällen, Verbesserung der Qualität, Verbesserung von Arbeitsqualität und Verringerung von etwaiger Arbeitsbelastung, hohe Nutzerakzeptanz, etc.“ (DomusTech_1). Im Rahmen der Kommunikation dessen wurde betont, dass Key-User:innen durch den Erstzugang zur MS Copilot-Lizenz das Privileg genießen als erste mit dem System arbeiten zu können. Key-User:innen haben zudem die Pflicht als Multiplikator:innen für MS Copilot zu wirken. Dabei ist ihre Hauptaufgabe im Austausch mit den Pilot-User:innen regelmäßiges Feedback an die Steering Group zu geben.

4.2 Partizipative Arbeitsgestaltung durch Key-User-Ansatz

Zur Einführung des MS Office 365 Copilot hat DomusTech einen Ansatz gewählt, der im Kern auf ein Zusammenspiel mehrerer Ebenen und Personengruppen setzt. Dies möchte ich anhand der folgenden Grafik erläutern:

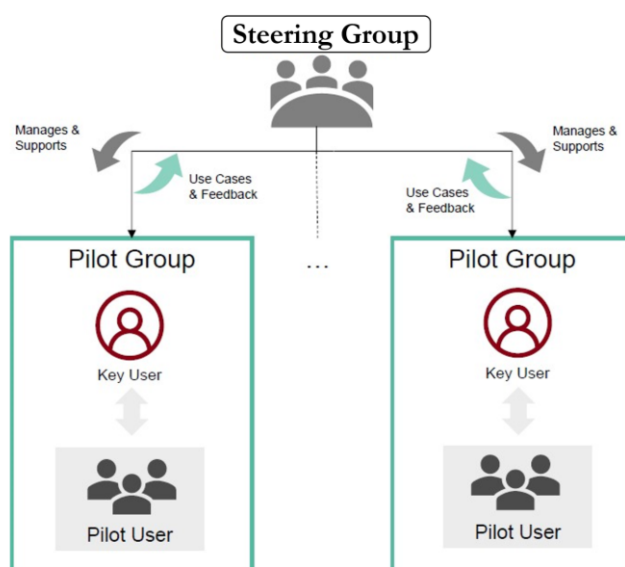


Abbildung 1: Key-User:innenkonzept (Quelle: DomusTech)

Die *Steering Group* (STG) verantwortet dabei federführend die komplette Einführung des Tools. Dessen zentrale Aufgabe ist die Unterstützung der Key-User:innen durch gesonderte Trainings (Onboarding-Workshop) und die Organisation des regelmäßigen Austauschs unter den Key-User:innen über die gängigen digitalen Kommunikationskanäle im Unternehmen. Nach Abschluss des pilotierten Einführungsprozesses obliegt es der Steering Group die zentralen Ergebnisse und Erkenntnisse aufzubereiten und dem Management bzw. dem Gesamtbetriebsrat zur Entscheidung vorzulegen. Darüber hinaus existiert im Einführungsprozess selbst ein durchaus hierarchisches, wenngleich auch nur eingeschränkt weisungsgebundenes Verhältnis zwischen der Steering Group und den Key- bzw. Pilot-User:innen. Die Key-User:innen sind dabei Teil der sogenannten Pilot-Gruppen, die bereichs- bzw. abteilungsweise zugeteilt sind und die sich aus der jeweiligen Key-User:in und deren Pilot-User:innen zusammensetzen. Zwischen beiden Akteursgruppen entwickelt sich im Idealfall ein reger und problemorientierter Austausch rund um das KI-Tool und geeignete MS Copilot-Anwendungsfälle (Use-Cases) innerhalb der spezifischen Anwendungsdomäne. Zwar bleiben die Key-User:innen insgesamt ihren Abteilungsleitungen unterstellt, müssen sich mit der Übernahme der Rolle als Key-User:innen dennoch dem Erfolg des Einführungsprozesses (Bereitstellung von Feedback alle 14 Tage zwischen Pilot-User:innen und der Steering Group) verpflichten (DomusTech 1, S. 26.). Key-User:innen müssen zudem fachlich und abteilungsbezogen kompetent sein. Eine grundsätzliche Offenheit gegenüber neuen Technologien sowie ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten sowie die Bereitschaft andere Pilot-User:innen bei der Anwendung des MS Copilot zu unterstützen, sind ebenfalls nötig (DomusTech 1, S. 26).

Die Pilot-User:innen wiederum sind dazu angehalten spezifische Anwendungsfälle für den MS Copilot zu identifizieren, zu sammeln sowie zu dokumentieren, und sich an den im Rahmen des Einführungsprozesses durch die Steering Group verantworteten und angebotenen Umfragen zu beteiligen. Neben den genannten Kernkriterien für Key-User:innen ist insbesondere deren Feedback an die Steering Group relevant, wie ein Mitglied des Teams erläutert:

„Wir haben ein Key User Konzept, um unsere Pilotnutzer zu erreichen. Da geht es um die Betreuung der Key User, wo wir regelmäßige Key User Exchanges haben. Es geht darum, sich mit den Veränderungen vertraut zu machen. Microsoft arbeitet kontinuierlich am Copilot. Es vergeht keine Woche, wo nicht Neuerungen und Änderungen kommen und das dann wiederum auch zu transportieren an die Key User und letztendlich auch an die Pilot User. Das ist eine große Herausforderung, dann aber auch entsprechende Umfragen zu starten, um einen allgemeinen Überblick über die Zufriedenheiten, die Bedürfnisse der Pilot User zu bekommen.“ (IV33)

Die Rolle als Key-User:in umfasst also insbesondere eine Kommunikationsfunktion. Darüber hinaus verweisen die Begrifflichkeiten „Zufriedenheiten“ und „Bedürfnisse der Pilot-User:innen“ auf eine vermittelnde und ggf. auch Unmut kompensierende, und damit tendenziell sorgende Funktion hin. Kommt es beispielsweise zu den bereits genannten und oft auftretenden Veränderungen in der Software, kann dies bei den Pilot-User:innen durchaus zu Verwirrungen, Irritationen bzw. auch zur Ablehnung der Technologie führen. Enttäuschte Erwartungen bei den Pilot-User:innen zwischen Anspruch und Wirklichkeit der tatsächlichen und sich stetig wandelnden Nutzungsmöglichkeiten des MS Copilot stellen dabei durchaus ein Risiko dar, die sich im aktuellen Material jedoch nicht finden lassen. Dies liegt womöglich auch daran, dass die Key-User:innen insgesamt ausschließlich durch die Steering Group ausgesucht worden sind und damit als aus Sicht des Teams als loyal und motiviert betrachtet werden können.

Die Key-User:innen haben dabei die Verantwortung, für das Gelingen des Einführungsprozesses zu sorgen. Auch die finale Entscheidung, ob das KI-Tool in den jeweiligen Abteilungen in der Breite ausgerollt wird, hängt vom inhaltlichen Feedback der Key-User:innen ab (Mitglied d. STG, IV33). Eine weitere Besonderheit besteht zudem darin, dass Key-User:innen wiederum als Beschäftigte in bestimmten Bereichen und Abteilungen über domänenspezifisches Wissen verfügen, um den MS Copilot fallspezifisch anwenden zu können. Da die Steering Group vorrangig aus einer eher technikzentrierten Perspektive und mit Blick auf den Gesamteinführungsprozess agiert, kann es weniger auf die abteilungsspezifischen Anforderungen und Problemlagen der einzelnen Abteilungen eingehen, wie die nachfolgende Aussage des Projektverantwortlichen verdeutlicht:

„Wir haben ja Mitarbeitende da sitzen, die [...] einen beschäftigen sich schwerpunktmäßig mit Marketing, die anderen mit Finanzkennzahlen, die dritten dann eben mit Patenten und Rechten. Und die vierten sind vielleicht irgendwie in der Logistikbranche aktiv. Das heißt, das sind ja so unterschiedliche Anwendungsfälle, da kommen vielleicht auch unterschiedliche Begrifflichkeiten auf und sonstiges. Da kann ein Key User viel zielgerichteter helfen und unterstützen, als wir das könnten. Der Key User hat mehr Einblicke, mehr Verständnis dafür.“ (IV33)

Aufgrund der teilweise äußerst unterschiedlichen arbeitsprozessbezogenen Gegebenheiten sind die Key-User:innen damit konfrontiert einerseits spezifisch-fachliche, aber auch organisationale und jeweils abteilungsbezogene technische Anforderungen im Umgang mit KI-Systemen wie MS Copilot zu erfüllen. Die richtige Kombination aus diesen Anforderungen spielen bei der Selektion der Key-User:innen durch die Steering Group daher eine entscheidende Rolle:

„Das erfordert aber auch ein bisschen was von dem Key User. Da muss der Key User ein gutes technisches Verständnis haben. Er muss sich für das Thema der generativen KI interessieren. Er muss schon affin [...], er muss digital affin sein. [...] Das muss schon jemand sein, der sich wirklich auch gut dann auch vorwiegend in der Microsoft Umgebung auskennt und der halt auch einen guten Überblick hat über den Bereich.“ (IV33)

Key-User:innen müssen zudem im gewissen Rahmen überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft signalisieren. Dabei müssten sie einerseits Interesse am Aufbau neuen Wissens im Umgang mit dem MS Copilot vorweisen und andererseits die nötige intrinsische Motivation mitbringen, „mal 5 Meter mehr mitzugehen, weil die Lösung eben vielleicht nicht direkt vor den Füßen liegt“ (IV33). Dieser Antrieb sei zudem wichtig, um auch motivierend und bestärkend gegenüber den Pilot-User:innen, denn „[n]ur wer für das Thema brennt, [...] der kann auch seine Pilotnutzer mitnehmen“ (IV33). Der Aufbau neuen Erfahrungswissens wird dabei seitens der Steering Group orchestriert, indem eigenständige Kommunikationsmöglichkeiten zum fachlich-prozessbezogenen Austausch ermöglicht werden, wie in einem gesonderten MS Teams-Channel, um einerseits „Best Practices“ zu teilen, aber auch im „Schneeballprinzip“ unter den einzelnen Key- bzw. Pilot-User:innen für weitere Wissens- und Erfahrungsdiffusion zu sorgen (IV26).

4.3 Temporäre Statusaufwertung durch symbolische Anerkennung

Nachfolgend stelle ich kontrastierend zu den unternehmensseitig formulierten Voraussetzungen für die Rolle als Key-User:in die Perspektive der Key-User:innen selbst dar. Ziel ist es zu

untersuchen, wie die subjektive Wahrnehmung von Anerkennung und Partizipation mit den objektiven Anforderungen des Unternehmens nach Technologieakzeptanz zusammenhängen.

Wenngleich die Rolle der Key-User:innen im Unternehmen prinzipiell schon mal angewendet wurde, wie der die GBR-PG leitende Betriebsrat erläutert, und insofern durchaus auf Erfahrungen mit anderen vorigen Softwaresystemeinführungsprozessen basiert (IV35), findet sie für MS Copilot erneut und in besonderer Weise und in einer spezifischen Akteurskonstellation Anwendung (vgl. Abb.1.). Die Rolle der Key-User:innen ist zudem als doppelt limitiert zu betrachten: einerseits fachlich und softwaregebunden durch die KI-Anwendung MS Copilot selbst, aber auch zeitlich im Rahmen des *pilotförmig* organisierten MS Copilot-Einführungsprozesses wie das Mitglied der GBR-PG erläutert (IV35). Zudem ist es wichtig zu erwähnen, dass der Ansatz bei der Einführung von MS Copilot erneut auf Key-User:innen zu setzen, ursprünglich vom Gesamtbetriebsrat (GBR) von DomusTech und dessen mit der Einführung betrauten Arbeitsgruppe (AG) angestoßen wurde. Diese AG wiederum entwickelte im fachlichen Austausch mit der seitens dieser GBR-AG beauftragten und arbeitnehmernahen Technologieberatungsstelle³ Nordrhein-Westfalen (TBS NRW) das Key-User:innenkonzept für MS Copilot (TBS, IV38).

Im Dialog mit der unternehmensseitigen Steering Group wurde das Konzept umgesetzt und die Key-User:innen ausgewählt. Die konkrete Auswahl der Personen stand dabei nicht im Fokus der GBR-Arbeitsgruppe, sondern der Steering Group. Ein weiterer wichtiger Aspekt besteht darin, dass es für die Rolle der Key-User:innen keine finanziellen Extraanreize gibt. Im Gegenteil geht mit der Rolle ein unentgeltlicher Mehraufwand einher, von dem man sich „nichts kaufen“ könne (GBR, IV35). Nichtsdestotrotz geht der beschriebene Extraaufwand mit dem Privileg einher, zu den Erstanwender:innen von MS Copilot gehören zu können und hier als erste spezifisches Erfahrungswissen aufzubauen, was den fehlenden finanziellen Anreiz ggf. teilweise kompensieren kann. Im Kern handelt es sich nach Aussagen des für die MS Copilot-Einführung zuständigen GBR-Mitglieds bei den Key-User:innen dennoch um Beschäftigte, die i. d. R. bereits zu den hierarchisch höheren und demzufolge auch entgeltbezogen bessergestellten Beschäftigten zählen (IV35). Wie einzelne Key-User:innen ihre Rolle und den damit verbundenen Status selbst einschätzen, werde ich nachfolgend an einzelnen Interviewaussagen beschreiben. Zunächst eine Beschäftigte aus dem IT-Controlling:

„Ich bin im Controlling angesiedelt [...] ich übernehme gewisse leitende Aufgaben, ohne dass ich eine offizielle Führungsstelle habe. [...] Genau, weil ich gerne Dinge vorantreibe. So ist es dann auch mit dem Thema KI dann passiert, [...] und ich gesagt habe, okay, ich schnappe mir das Thema mit Copilot. [...] Und ich habe dann einfach einen Vortrag angeboten, ganz schnell über Teams und da haben sich dann auch irgendwie 50 Leute angemeldet. Und auf einmal war ich dann der Copilot Experte, obwohl ich eigentlich nur vorher mir das in drei Stunden Weiterbildung, Learning selber angeeignet habe. [...] Und ich habe dann auch diese Rolle bekommen, dass ich jetzt die Key User Rolle habe im Bereich Controlling (IV18).

³ Die Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen (TBS NRW) unterstützt als arbeitnehmerorientierte Institution landesweit Betriebs- und Personalräte durch praxisnahe Beratung und Seminare. Schwerpunkt sind Digitalisierung, Veränderungen der Arbeitsorganisation, aber auch Gesundheit, Arbeitszeit und ökonomischen Themen. Sie wird von den DGB-Gewerkschaften sowie dem Landesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales finanziert.

Die Aussage der Beschäftigten aus dem Controlling verdeutlicht, wie entscheidend die eigene Motivation ist, sich ein Thema wie KI bzw. MS Copilot anzueignen und für den eigenen Status fruchtbar zu machen. Dies wird deutlich, wenn sich die Beschäftigte, obwohl sie selbst betont, dass ihre *KI-Kompetenz* lediglich auf einer kurzen und selbstständigen Kurzschulung und *Learning by Doing* basiere, als Expertin, als die sie von ihren Kolleg:innen anscheinend auch wahrgenommen werde, bezeichnet. Dieser Umstand habe schlussendlich wohl auch dazu geführt, dass die Steering Group der Person, aufgrund der Überschneidung zwischen Anforderungsprofil und passender Beschäftigter, ihr die Rolle als Key-User:in zugewiesen hat. Eine andere Beschäftigte ebenfalls aus dem Controlling beschreibt in ihrer Aussage, welchen Stellenwert die Rolle der Key-User:in für sie einnimmt:

„Nee, da werden schon Überstunden anfallen und keine Aufgaben werden jetzt entfallen. Aber unsere Chefs, die fragen auch, hast Du Zeit? Wir würden uns freuen. [...] Und für mich, das war sofort super. Ich bin happy, dass ich das darf und so wie ich jetzt das kenne, oder vielleicht subjektiv, wenn man gut mit Zeit und *Timing* und alles ist und keine Überstunden hat, das ist sehr schön. Aber Du hast nur Deine Routine und keine guten, schönen, neuen Aufgaben. Die Motivation geht runter. Die Motivation geht auch hoch, wenn du etwas hast, was Du jetzt neu und interessant findest... Und deswegen bin ich bereit, dafür auch Überstunden zu machen, weil, letztendlich, das gibt mir auch mehr intrinsische Motivation, grundsätzlich, zu arbeiten“ (IV02).

Im Controlling-Bereich sind die Tätigkeiten in bestimmten Phasen, insbesondere im Regelbetrieb, auch stark von sich wiederholenden Arbeitsroutinen geprägt. Die Arbeit als Key-User:in schafft hier einen qualitativen Abwechslungseffekt, wie die Key-User:in beschreibt. Als Ansprechpartner:in für MS Copilot zu fungieren, stellt daher eine qualitative Aufwertung der eigenen Tätigkeit dar. „Die Motivation geht auch hoch“ (ebd.). Auch wenn die Übernahme der Rolle als Key-User:in mitunter zu Mehrarbeit führe, wird dies in Abhängigkeit von den neuen Möglichkeiten die eigene Arbeit zu gestalten, dennoch begrüßt. In einem anderen Gespräch mit einer weiteren Person aus dem IT-Controlling wird die Einführung von MS Copilot nicht nur hinsichtlich der Rolle als Key-User:in betrachtet, sondern auch bezogen auf die eigene Fachlichkeit innerhalb der Tätigkeit:

„Also, [...] da können jetzt viele Informationen und Daten stehen und man kann sich das mit Sicherheit auch auswerten, wie man möchte. [...] wir sind natürlich trotzdem weiterhin dafür da, zu gucken, macht das Sinn, was da getan wird? Einerseits machen die Daten und Auswertungen Sinn, [...]. Und dann aber auch zu schauen, was heißt das denn, was dabei rauskommt? Also, da kann man mit Sicherheit irgendwie tollen Grafiken erzeugen, aber ist [...] das für die Zukunft relevant oder auch nicht? [...] Ich glaube, dafür wird immer Unterstützung benötigt und Interpretation an sich [...] und die Qualität zu sichern. Das heißt, da als Data Analyst, Data Scientist praktisch tätig zu werden. [...] Also, egal wie intelligent das System da ist, trotzdem braucht das manchmal noch ein menschliches Auge, um zu schauen, wo sind eventuell die Fehler.“ (IV29)

Die Aussage veranschaulicht, dass die mit der Einführung von MS Copilot einhergehenden Veränderungen für die eigene Tätigkeit und den qualifikatorischen Hintergrund durchaus wahrgenommen und im Sinne umfangreicher Veränderungen interpretiert werden. So wird die eigene zukünftige Tätigkeit und Arbeitsleistung perspektivisch weniger in der faktischen Datennalyse, sondern vielmehr in der Qualitätssicherung und Interpretation der durch MS Copilot bzw. genKI generierten Datenauswertungen gesehen. Hierbei komme es darauf an, dass Beschäftigte mit der nötigen Erfahrung und Kompetenz entschieden, welche Analysen durch

die genKI als sinnvoll und zielführend im Sinne des Unternehmens zu betrachten seien und was sich aus diesen Analysen für z. B. die Arbeit im IT-Controlling ergäbe. Dabei sei es nicht möglich diese Interpretations- und Entscheidungsleistungen an MS Copilot oder andere KI auszulagern. Wenngleich die vorangegangene Interviewpassage vor allem auf die Frage der Auswirkungen auf spezifische Tätigkeiten im Controlling abzielte, liefert die nachfolgende Antwort eines Mitglieds aus der Steering Group nochmal Erkenntnisse darüber, wie sich durch die Einführung des MS Copilot und die Key-User:innenrolle Anerkennung im Unternehmen verändern könnte:

„Ich glaube, als Rolle des Key Users, ja, weil, [...] Also, wir behandeln alle Pilotnutzer in einer Gruppe gleich, egal auf welcher Führungsebene sie sind. Und wir haben häufig den Fall, dass wir da auch hohe Führungskräfte haben. Und ich glaube, das wird dann schon stark gesehen, dass sich eben auch gewisse Key User dann in einem gewissen Bereich dann eben auch bei einer Führungskraft positiv herausstellen können, weil, sie sind eben da der primäre Ansprechpartner für das Thema XY. Und ich glaube, das ist dann schon ein Aspekt, der da auch eine gewisse Motivation bietet, gesehen zu werden, auch von höheren Führungsebenen und sich als guter Ansprechpartner vielleicht auch für solche Themen irgendwie zu etablieren [...], dass sich auch Key User für ein gewisses Thema dann auch platzieren können.“ (IV33)

Die Antwort des Projektverantwortlichen in der Steering Group zeigt, dass Beschäftigte durchaus in die Lage versetzt werden, ihre innerbetriebliche Sichtbarkeit und damit auch das Potenzial für Anerkennung und Wertschätzung von Führungskräften gegenüber normalen Abteilungsbeschäftigten zu nutzen. Der Effekt eines möglichen Mobilisierungspotenzials für steigende Anerkennung liegt dabei in der jeweils sehr individuellen Kombination aus fachlich-domänenspezifischer Kompetenz *in* der jeweiligen Rolle als Key-User:in. Diese Zusammensetzung lässt sich in manchen Fällen durchaus nutzen, um im sozialen Gefüge des Betriebs sich z. B. durch neues Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit MS Copilot als Expert:in für MS Copilot bzw. KI zu inszenieren und größere Sichtbarkeit in der Abteilung, im Bereich bzw. gegenüber Führungskräften zu erlangen.

5 Diskussion und Fazit

Um die Akzeptanz für das MS Copilot-System bei den Beschäftigten im Pilotbereich zu fördern, setzt DomusTech auf unterschiedliche Partizipationsformen und adressiert dabei auch unterschiedliche Ebenen bzw. Akteure. So wird der Gesamtbetriebsrat (GBR) durch *indirekt-formalisierte* Partizipation von Beginn an bei der KI-Einführung und deren Konzeption beteiligt (vgl. Kutlu u. a. 2023). Hierbei handelt es sich um eine stark formalisierte Form der Beschäftigtenbeteiligung, da die betriebliche Interessensvertretung in ihrer Funktion als betriebliche Anerkennungsinstitution (vgl. Kotthoff und Reindl 2019) initial Teil des Einführungsprozesses war.

Darüber hinaus wurde eine spezifische Beschäftigtengruppe (die Key-User:innen) im Rahmen des Einführungsprozesses gesondert adressiert, um die Einführung von MS Copilot organisational einzusteuern. Die sogenannten Key-User:innen wurden dabei mittels der Etablierung dieser neuen Rolle *direkt-informell* (vgl. Kutlu u. a. 2023; Ittermann 2009) in den Einführungsprozess integriert. Diese Form der Partizipation ist vom Grad her jedoch etwas

schwächer als die des GBR, da sie weniger konzeptionell, sondern stärker operativ und auf organisationaler Vermittlungsebene zwischen den Key-User:innen und Pilot-User:innen angelegt ist. Die Key-User:innen nehmen in der Einführung explizit die Funktion von Multiplikator:innen ein und bilden somit die personelle Schnittstelle zwischen den Pilot-User:innen und der Steering Group. Die Partizipationsform der Key-User:innen lässt sich dabei als informell und auf individueller bzw. personalisierter Ebene interpretieren. Dies steht im starken Kontrast zur Herangehensweise und Partizipationsform des GBR. Die Anerkennung der Key-User:innen ist zudem als *funktional* zu charakterisieren, da sie vor allem auf relevante technische bzw. soziale Kompetenzen abzielt. Letztere gewinnen im Einführungsprozess zudem durch gezielte Wissensaneignung einen gewissen Vorsprung gegenüber den anderen Pilot-User:innen (vgl. Kap. 4.3). Mittels der dadurch erworbenen *neuen* Kompetenzen im Umgang mit genKI und bisherigem Wissen (vgl. Butollo u. a. 2024: 8) lässt sich einerseits Sichtbarkeit und Vertrauen, aber auch sozio-technische Kompetenz erwerben. Dies ermöglicht dabei vorwiegend *symbolische* Anerkennung der Key-User:innen. Zwischen den Key- und Pilot-User:innen entsteht dadurch eine gewisse Anerkennungsasymmetrie.

Nichtsdestotrotz fällt auf, dass die Key-User:innen durch das Unternehmen lediglich symbolisch aufgewertet werden. Dies lässt sich mithilfe des Konzepts Job-Enrichment (vgl. Winkler u. a. 2022; Nerdinger, Blickle und Schaper 2019) interpretieren. Insofern handelt es sich bei den Key-User:innen um eine Gruppe von Beschäftigten, deren Aufgabenspektrum eine „horizontale“ Anreicherung der eigenen Tätigkeit *ohne* (bisherigen, aber potenziellen) faktischen „vertikalen“ (und damit materiellen) Hierarchieaufstieg erfährt (vgl. Nerdinger u. a. 2019). Anerkennung findet hier selektiv statt, da sie mit besonderen Partizipationsmöglichkeiten und Informationsmöglichkeiten für die Teilgruppe der Key-User:innen einhergeht. Der auf informell-direkte Beschäftigtenpartizipation orientierende Ansatz von DomusTech bei der Gruppe der Key-User:innen ist zudem als instrumentell zu beschreiben, da dieser lediglich für eine kleine Beschäftigtengruppe gesonderte Möglichkeiten der Anerkennungsakkumulation ermöglicht. In dieser Exklusivität zeigt sich eine „Dialektik der Anerkennung“ (Voswinkel 2024), da eben lediglich eine Teilgruppe von Beschäftigten Zugang zu Aufwertungen erfährt, während der breiten Masse der Pilotuser:innen diese Möglichkeiten verwehrt bleiben.

Die durch DomusTech initiierten bzw. seitens des GBR eingeforderten Partizipationsmaßnahmen (*formal-direkt* durch den GBR und *informell-direkt* auf Ebene der Beschäftigten) folgen dabei eindeutig einem *effizienzorientierten Partizipationsparadigma* (vgl. Kutlu u. a. 2023; Heinlein und Huchler 2024). Beide Partizipationsformen sind dabei darauf ausgerichtet, Legitimität im sozio-technischen Wandlungsprozess zu erzeugen. Methodisch limitiert wird diese Einschätzung durch das relativ kleine Sample an spezifisch zu Aspekten von Anerkennung befragten Key-User:innen, was damit begründet wird, dass die Relevanz dieser Gruppe erst im Verlauf des Forschungsprozesses erkannt wurde. Zudem beinhaltet die befragte Gruppe einen Positivitätsbias, d. h., dass überwiegend Beschäftigte bzw. Key-User:innen (und damit bereits eine exponierte Gruppe) befragt wurden, die die Einführung von MS Copilot durchweg befürworteten und dementsprechend motiviert an die Einführung herangegangen sind. Erforderlich wären daher Untersuchungen, die sich auch mit den Ursachen von gescheiterten bzw. ins Sto-

cken geratenen Technologieeinführungsprozessen auseinandersetzen. Hierdurch wäre es möglich zu untersuchen, welche (weiteren) Faktoren neben Anerkennung und Partizipation zur Akzeptanz oder gar Ablehnung (vgl. Orlikowski 2000) von neuen Technologien führen.

Nichtsdestotrotz verdeutlicht der Beitrag, dass der systematische Einsatz direkt-informeller Beschäftigtenpartizipation bei der Einführung generativer KI z. B. bei den Key-User:innen zu neuen Möglichkeiten der Anerkennungsakkumulation führen kann. Diese wiederum ermöglicht zumindest temporär ein horizontales Job-Enrichment und eröffnet darüber hinaus ein Potential für eine anerkennungswirksame Steigerung der eigenen Sichtbarkeit im Unternehmen, die wiederum perspektivisch zu einem vertikalen Job-Enlargement führen könnte. Dies sind einerseits zu begrüßende Tendenzen mit Blick auf die Entwicklungsmöglichkeiten von Beschäftigten, wenngleich die Exklusivität dieser potentiellen Aufstiegsmomente eindeutig als negative Kehrseite der beschriebenen Entwicklung markiert werden muss. Um einer weiteren Verschärfung der Konkurrenz unter Beschäftigten im White-Collar-Bereich entgegenzuwirken, wäre es daher wichtig, dass sich Mitbestimmungsakteure wie der bei DomusTech beteiligte (Gesamt-)Betriebsrat auch in der Frage der Auswahl der Key-User:innen bzw. des Pilotbereichs stärker involvieren. Dies könnte einerseits verhindern, womöglich bereits bestehende Ungleichheiten bei Karrierechancen nicht noch weiter zu verschärfen, sondern diesen fokussiert entgegenzuwirken, indem einzelne Beschäftigte bzw. benachteiligte Beschäftigtengruppen in den Pilotbereichen gezielt gefördert werden könnten.

Mit Blick auf die Forschung zur Technologieakzeptanz verdeutlicht der Beitrag zudem die Notwendigkeit, Anerkennung bzw. die beispielhaft in der Analyse herausgearbeitete Anerkennungsakkumulation bei den Key-User:innen als nicht intendierten Nebeneffekt von direkt-informellen Partizipationsprozessen wahrzunehmen und diese systematischer bei Überlegungen zur Weiterentwicklung von Ansätzen zur Technologieimplementierung mitzudenken und eventuell als weiteren externen Faktor im TAM zu reflektieren (vgl. Jokisch 2009: 237).

Literatur

- Accenture (2023): A New Era of Generative AI for Everyone. New York City.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt* 42 (1): 6–19.
- Baglioni, Guido (1999): Ist Demokratie möglich? Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen ; der schwierige Weg zwischen Demokratie und Effizienz. 1. Aufl. Schriften der Hans-Böckler-Stiftung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Bahn Müller, Reinhard, Yalcin Kutlu, Walter Mugler, Rainer Salm, Bettina Seibold, Eva Kirner und Sandra Klatt (2023): Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben. Furtwangen: Hochschule Furtwangen.
- Bentler, Dominik, Stefan Gabriel, Benedikt Latos, Oliver Dietrich, Roman Dumitrescu und Günter Maier (2023): Partizipatives Gestaltungsvorgehen bei der Einführung Künstlicher Intelligenz in produzierenden Unternehmen. S. 1–7 in: Nachhaltig Arbeiten und Lernen – Analyse und Gestaltung lernförderlicher und nachhaltiger Arbeitssysteme und Arbeits- und Lernprozesse. Hannover: GfA-Press.

- Böhle, Fritz (2015): Erfahrungswissen jenseits von Erfahrungsschatz und Routine. S. 34 In: Soziale Inwertsetzung von Wissen, Erfahrung und Kompetenz in der Berufsbildung, hg. von A. Dietzen, J. J. W. Powell und L. Lassnigg. Weinheim: Beltz Juventa.
- Butollo, Florian, Christine Gerber, Esther Görmemann, Lea Greminger, Ann Katzinski, Marlene Kulla, Mareike Sirman-Winkler und Justus Spott (2024): Die Symbiose von generativer KI und Arbeit. Weizenbaum Series (41): 12.
- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi und Paul R. Warshaw (1989): User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science* 35 (8): 982–1003. DOI:10.1287/mnsc.35.8.982.
- D’Onofrio, Sara (2024): Generative Künstliche Intelligenz – die neue Ära der kreativen Maschinen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 61 (2): 331–43. DOI: 10.1365/s40702-024-01069-0.
- Dörre, Klaus (2001): Partizipation im Arbeitsprozess: Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? Industrielle Beziehungen. *Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 8 (4): 379–407.
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2012): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Haipeter, Thomas, Manfred Wannöffle, Jan-Torge Daus und Sandra Schaffarczyk (2024): Human-centered AI through employee participation. *Frontiers in Artificial Intelligence* 7: 1272102. DOI: 10.3389/frai.2024.1272102.
- Heinlein, Michael und Norbert Huchler (Hg.) (2024): Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft: soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herbæk, Linnea Krista, Carl Emil Derby Hansen und Torkil Clemmensen (2022): Pilot Implementation: Organizational Alignment When Implementing an IT-System. S. 391–96 in: Sense, Feel, Design, hg. von C. Ardito, R. Lanzilotti, A. Malizia, M. Larusdottir, L. D. Spano, J. Campos, M. Hertzum, T. Mentler, J. Abdelnour Nocera, L. Piccolo, S. Sauer und G. van der Veer. Cham: Springer International Publishing.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2018): Das Konzept des Soziotechnischen Systems – revisited. *AIS-Studien* 11 (2), 11–28. DOI: 10.21241/SSOAR.64859.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2023a): Artificial Intelligence: A “Promising Technology”“. *Ai & Society*: 39, 1641–1652. DOI: 10.1007/s00146-023-01629-w.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2023b): Digitalisierung von Arbeit: ein Alltagsthema? *WSI-Mitteilungen* 76 (5): 330–330. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-5-330.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, Peter Ittermann und Jonathan Niehaus (Hg.) (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Holtgrewe, Ursula und Stephan Voswinkel (2002): Anerkennung und Subjektivierung von Arbeit: Vortrag für die Sitzung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie am 28./29.6.2002. S. 9 in Frankfurt am Main.
- Hoppe, Markus (2023): Künstliche Intelligenz in der betrieblichen Praxis. Durch Mitbestimmung und Beteiligung die Transformation meistern. *FIF-Kommunikation* 3/2023: 26–30.
- Huchler, Norbert (2022): Komplementäre Arbeitsgestaltung. Grundrisse eines Konzepts zur Humanisierung der Arbeit mit KI. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 76 (2): 158–75. DOI: 10.1007/s41449-022-00319-5.

- Huchler, Norbert (2023): Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz. WSI-Mitteilungen 76 (5): 365–73. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-5-365.
- Ittermann, Peter (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien: Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Janssen, Doris, Nadine Lahn, Katharina Pollmann und Florian Schäfer (2025): Owlit – Der Schlüssel zu erfolgreichen KI-Systemen? Partizipative Einbindung von Mitarbeitenden in KI-Entwicklungsprozesse. ZAU – Zeitschrift für Arbeitsrecht im Unternehmen (03): 180–83.
- Jokisch, Maike (2009): Das Technologieakzeptanzmodell. Die verhaltenswissenschaftliche Modellierung von Beziehungsstrukturen mit latenten Konstrukten am Beispiel von Benutzerakzeptanz. S. 233–54 in: „Das ist gar kein Modell!“, hg. von G. Bandow und H. H. Holzmüller. Wiesbaden: Gabler.
- Kintz, Maximilien, Wolfgang Beinhauer, Bernd Bienzeisler, Jens Drawehn, Bernd Dworschak, Matthias Engelbach, Udo-Ernst Haner, Simone Kaiser, Dennis Klau und Jan Mackensen (2024): Potenziale Generativer KI für den Mittelstand. Fraunhofer IAO. URL: <https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/ac3489ac-b3a5-4316-8218-3d6bbc9343a9/details>. DOI: 10.24406/publica-2246. (Zugriff: 12. November 2025).
- Kochan, Thomas A., Ben Armstrong, Julie Shah, Emilio J. Castilla, Ben Likis und Martha E. Mangelsdorf (2024): Bringing Worker Voice into Generative AI. An MIT Exploration of Generative AI. DOI: 10.21428/e4baedd9.0d255ab6.
- Kocyba, Hermann (2007): Anerkennung, Subjektivierung, Singularität: Travailler n° 18 (2): 89–102. DOI: 10.3917/trav.018.0089.
- Kotthoff, Hermann und Josef Reindl (2019): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. 2. Auflage. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer VS.
- KPMG (2025): Generative KI in der deutschen Wirtschaft 2025. Studie. URL: https://hub.kpmg.de/de/studie-generative-ki-in-der-deutschen-wirtschaft-2025?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign={campaignname}&gad_source=1&gad_campaignid=22623236557&gclid=CjwKCAjwx8nCBhAwEiwA_z__0_uBF-nD-CgKZ0Z-X5DTt33qx0fSUipofDy0uqNvm0-Zfd90ZkGioRoC6ZYQAvD_BwE. (Zugriff: 18. Juni 2025).
- Krzywdzinski, Martin, Detlef Gerst und Florian Butollo (2023): Promoting Human-Centred AI in the Workplace. Trade Unions and Their Strategies for Regulating the Use of AI in Germany. Transfer: European Review of Labour and Research 29 (1): 53–70. doi:10.1177/10242589221142273.
- Kuhlmann, Martin und Stefan Rüb (2020): Wirkmächtige Diskurse – betriebliche Auseinandersetzungen um Digitalisierung. AIS-Studien 13: 22–39. doi:10.21241/SSOAR.67655.
- Kutlu, Yalcin, Bettina Seibold, Walter Mugler, Eva Kirner und Sandra Klatt (2023): Betriebliche Digitalisierungsprozesse: Neue Beteiligungsofferten, neue Arbeitspolitische Chancen? Arbeit 32 (1): 51–74. DOI: 10.1515/arbeits-2023-0004.
- Locher, Maximilian (2023): Wozu Akzeptanz? Eine Skizze. S. 217–23 in: Post-digitales Management. Wiesbaden: Springer VS.
- von Maltzan, Annette und Lara Zarges (2024): Unternehmerische Investitionen in Künstliche Intelligenz in Deutschland. Report. 2. Ifo Schnelldienst. München: Ifo Institut. URL: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2024-02-von-maltzan-zarges-kuenstliche-intelligenz-unternehmen.pdf>.
- Minssen, Heiner (2023): Transformation von Arbeitskraft. S. 360–64 in: Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, hg. von R. Bohn, H. Hirsch-Kreinsen, S. Pfeiffer, M. Will-Zocholl und J. Abel. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Nerdinger, Friedemann W., Gerhard Blickle und Niclas Schaper (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer-Lehrbuch. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Orlikowski, Wanda J. (2000): Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science* 11 (4): 404–28.
- Peters, Robert, Markus Dicks, Andrea Altepost, Doris Aschenbrenner, Michael Burmester, Astrid Carolus, Kathleen Diener, Lajla Fetic, Detlef Gerst, Isabella Hermann, Bruno Kramm, Constanze Kurz, Matthias Peissner, Oliver Suchy, Martin Westhoven, Carolin Wienrich und Marcel Zimmerling (2022): Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz. Perspektiven für eine menschenzentrierte Gestaltung von KI. Working Paper. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales. URL: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a865-arbeiten-mit-kuenstlicher-intelligenz-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2. (Zugriff: 30. Juni 2024).
- Pfeiffer, Sabine (2015): Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. *Mittelweg* 36 24 (6): 14–36.
- Pfeiffer, Sabine (2025): (Generative) Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin? Gestaltung und Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten. S. 247–64 in: Mitbestimmung und Partizipation 2030, hg. von M. Wannöfel, F. Hoose, C. Niewerth, H.-J. Urban. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Prasad Agrawal, Kalyan (2024): Towards Adoption of Generative AI in Organizational Settings. *Journal of Computer Information Systems* 64 (5): 636–51. doi:10.1080/08874417.2023.2240744.
- PricewaterhouseCoopers (2025): PwC-Studie: KI sorgt für vierfaches Produktivitätswachstum und 56 % höhere Gehälter“. URL: <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2025/KI-sorgt-fuer-vierfaches-Produktivitaetswachstum-und-56prozent-hoehere-Gehaelter.html>. (Zugriff: 13. Juli 2025).
- Roland Berger (2023): Ausweg aus der Produktivitätskrise? München: Roland Berger GmbH. URL: <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Ausweg-aus-der-Produktivitaet%20Crisis.html>. (Zugriff: 15. April 2024).
- Ruess, Patrick, Anna Staffa, Anna Kreutz, Christine Busch, Christian Oswaldo Saba Gayoso und Kathrin Pollmann (2024): Künstliche Intelligenz in betrieblichen Prozessen: Ein Vorgehensmodell zur partizipativen Gestaltung von KI-Anwendungen. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*. Heidelberg: Springer Nature. doi:10.1365/s40702-024-01049-4.
- Schaffner, Michael (2020): KI-Widerstände auf der Mitarbeiterebene in produktive Dynamik überführen: Wie die Akzeptanz von Veränderungsprozessen auf der Mitarbeiterebene systematisch erarbeitet werden kann. S. 193–210 in: Künstliche Intelligenz in Wirtschaft & Gesellschaft, FOM-Edition, hg. von R. Buchkremer, T. Heupel, und O. Koch. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stowasser, Sascha (2021): Erfolgreiche Einführung von KI im Unternehmen: Bausteine für das Change-Management. S. 145–53 in: Arbeitswelt und KI 2030, hg. von I. Knappertsbusch und K. Gondlach. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stowasser, Sascha und Oliver Suchy (2020): Einführung von KI-Systemen in Unternehmen Gestaltungsansätze für das Change-Management. Whitepaper. München: Plattform Lernende Systeme. URL: https://www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/Zusammenfassungen/AG2_Change_Management_Paper_Kurzfassung.pdf.
- Venkatesh, Viswanath und Fred D. Davis (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science* 46 (2): 186–204. DOI: 10.1287/mnsc.46.2.186.11926.

- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel – Zwischen Würdigung und Bewunderung. S. 39–61 in: *Anerkennung und Arbeit*, hg. von U. Holtgrewe, S. Voswinkel und G. Wagner. Konstanz: UVK.
- Voswinkel, Stephan (2014): Formwandel von Institutionen der Anerkennung in der Sphäre der Erwerbsarbeit. *Ethik und Gesellschaft* (1): 1–31. DOI: 10.18156/eug-1-2014-art-5.
- Voswinkel, Stephan (2024): Die Dialektik der Anerkennung. Beitrag und Grenzen der Anerkennungstheorie für eine kritische Soziologie der Arbeit. S. 540–61 in: *Arbeit in der kritischen Theorie: Zur Rekonstruktion eines Begriffs*, hg. von P. Lorig, V. K. Pflücke und M. Seeliger. Wien: mandelbaum verlag.
- Voswinkel, Stephan und Gabriele Wagner (2012): Die Person als Leistungskraft: Anerkennungspolitiken in Organisationen. *Leviathan* 40 (4): 591–608.
- Walker, Eva-Maria (2016): ‚Dadurch wird unsere Arbeit weiter nach vorne verlagert in der Prozesskette‘ – Organisationale Anerkennungsphänomene bei der Einführung eines digitalen Warenwirtschaftssystems. *AIS-Studien* 9 (1): 80–101. DOI: <https://doi.org/10.21241/ssoar.64827>.
- Walker, Eva-Maria (2017): Subjektive Aneignungspraktiken digitaler Technologien und die zugrunde liegenden Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten. *Arbeit* 26 (3–4): 315–42. DOI: 10.1515/arbeit-2017-0021.
- Wildhirt, Klaus, Udo Bub und Maximilian Vogel (2025): Generative KI erfolgreich in Unternehmen implementieren. *Wirtschaftsinformatik & Management*: 1–10. DOI: 10.1365/s35764-025-00558-1.
- Winkler, Katrin, Svenja König und Edda Feisel (2022): Job Enrichment und Job Enlargement als Gestaltungselemente motivierender Arbeitsaufgaben im Kontext einer zunehmenden Bedeutung der Mitarbeitermotivation. S. 615–26 in: *Handbuch Personalentwicklung: die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.