

Die Gestaltung der Systeme ist also ein umkämpftes Feld. Hierbei gibt es für den Betriebsrat eine besondere Schwierigkeit: Er sollte schon in den Gestaltungsprozess eingreifen, bevor traditionelle Mitbestimmungsrechte greifen, auch wenn die Tragweite der MES-Einführung noch nicht absehbar ist. Dies wird aktuell immer wichtiger, weil MES zunehmend in Kombination mit *Künstlicher Intelligenz* eingesetzt werden, um die immensen Datensammlungen auszuwerten.

Letztlich wird Industrieunternehmen im Wettbewerb kaum eine Alternative bleiben, wenn sie produktiv und wettbewerbsfähig bleiben wollen. Solange es bei der Gestaltung von Produktionssystemen und Eigentumsverhältnissen an Produktionsmitteln bleibt, wäre die reine Abwehr solcher Systeme ein Risiko für den Fortbestand von Betrieben und Arbeitsplätzen. Deshalb wäre es kurzfristig, Betriebsräten zur vollständigen Ablehnung von MES zu raten. Vielmehr gilt es, die Systeme – möglichst frühzeitig – so zu gestalten, dass sie Gute Arbeit ermöglichen und potenzielle Nachteile für Beschäftigte verhindert werden. Betriebsräte sollten zumindest Leistungs- und Verhaltenskontrolle unterbinden, um darüber hinaus bessere Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu erstreiten.

Referenzen

acatech. (2013). Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0: Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft.

Carls, K., Gehrken, H., Kuhlmann, M., Splett, B. & Thamm, L. (2023). Digitalisierung aus Beschäftigtensicht: Fehlende Mitgestaltung, belastender Zusatzaufwand, mangelnde Wertschätzung. *WSI*, 76(2), 83–92. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-2-83>

Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (2. Aufl., S. 13–32). Nomos.

IG Metall. (2019a). Der Weg zu einem Leitbild. Gute Arbeit in der Digitalisierung. *Zukunft der Arbeit konkret*. https://www.igmetall.de/download/20230621_Der_Weg_zu_einem_Leitbild_Gute_Arbeit_in_der_Digitalisierung_b0117d7122a9f9539d4e05df6b2f4229fc2e185e.pdf

IG Metall. (2019b). Kompass Digitalisierung: Eine Gestaltungshilfe für gute Arbeit. https://www.igmetall.de/download/20201005_ZdA_MES_Online_c327f89eda86af0d5bc1bda6b1737ce21a4b7f5.pdf

IG Metall. (2022). Auskunftspersonen § 80 Abs. 2 Satz 4 BetrVG: Chance für die Vertrauensleitarbeit und die Einbeziehung von Beschäftigten. https://www.igmetall.de/download/20230310_Handlungshilfe_Auskunftspersonen_def1f87e65b91431b5a40d3a48aa250915f9856c.pdf

Kämpf, T. & Langes, B. (2021). Künstliche Intelligenz in der digitalen Arbeitswelt: Erste Befunde einer empirischen Bestandsaufnahme. *spw Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft*, 44(6), 26–31. http://spw.de/data/247_kaempfung_langes.pdf

Schaupp, S. (2022). COVID-19, economic crises and digitalisation: How algorithmic management became an alternative to automation. *New technology, work and employment*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12246>

Schmucker, R. (2020). Von Decent Work zu Guter Arbeit. Zur Bedeutung arbeitspolitischer Leitbilder. *sozialpolitik.ch*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.18753/2297-8224-157>

TBS NRW. (2018). Mit MES-Systemen und Kennziffern auf dem Weg zu Industrie 4.0: Aufbau und Funktionsumfang, Gestaltungs- und Regelungsansätze (1. Aufl.). Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik: Heft 86. Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.



erschienen in der *FifF-Kommunikation*,
herausgegeben von *FifF e.V.* - ISSN 0938-3476
www.fiff.de

Markus Hoppe

Künstliche Intelligenz in der betrieblichen Praxis

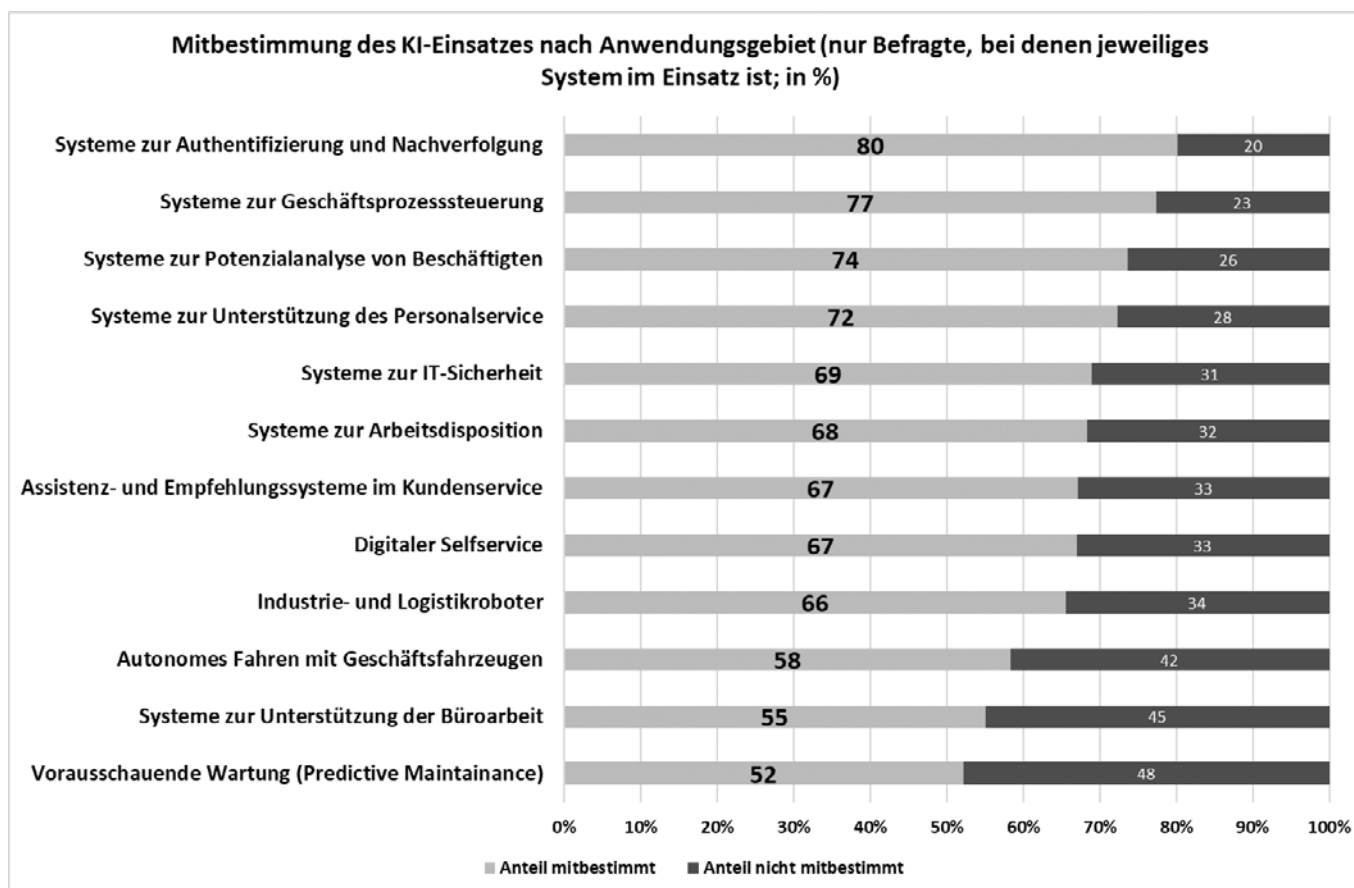
Durch Mitbestimmung und Beteiligung die Transformation meistern.

Künstliche Intelligenz (KI) wird zunehmend integraler Teil der Unternehmenspraxis. Obwohl Betriebs- und Personalräte durch ihre Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte Einfluss auf das betriebliche KI-Geschehen haben, sind viele von ihnen skeptisch. Das liegt u. a. auch daran, dass sie sich unzureichend beteiligt sehen. In diesem Beitrag wird gezeigt, dass betriebliche Interessenvertretungen aus der Defensive gelangen können, wenn sie sich aktiv in die KI-Transformation einmischen und auch die Partizipation der Beschäftigten einfordern. Denn dadurch können sie maßgeblich zur Akzeptanz von KI und einer gelingenden Praxis beitragen.

Welche Rolle spielt KI inzwischen in der betrieblichen Praxis?

Mit KI sind im Grundsatz IT-Systeme gemeint, die in der Lage sind, selbständig Aufgaben zu lösen, für die bisher menschliche Intelligenz nötig war, und die aus Daten eigenständig Schlussfolgerungen ziehen und sich im Echtzeitbetrieb durch Lerneffekte aus bisherigen Datenverarbeitungen oder zusätzlichem Dateninput selbst verbessern können. Verschiedene Studien zeigen (beispielsweise Sevindik 2022), dass die KI-Verbreitung

steigt und inzwischen etwa jedes zehnte Unternehmen aktiv KI-Technologien einsetzt. Während sich die öffentliche Debatte um KI und die aus ihr resultierenden Risiken für Arbeitsplätze und Geschäftsmodelle gerade an der Sprachassistenten-Software ChatGPT erneut entzündet, geht es konkret in Unternehmen und Verwaltungen auch um Beiträge von KI zur Verbesserung betrieblicher Prozesse und zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung von Job- und Datenschutzrisiken (Giering 2022). Hinsichtlich der zu erwartenden Auswirkungen von KI sind nicht wenige zurückhaltend. Oft werden



*Mitbestimmung des KI-Einsatzes nach Anwendungsgebieten (eigene Darstellung)
Quelle: INPUT Consulting 2023*

nachteilige Effekte befürchtet, wenn es um die Beschäftigungssicherheit, die Kontrolle am Arbeitsplatz, die Algorithmisierung von Managementfunktionen oder auch die Arbeitsbelastungen geht. Die Skepsis ist insbesondere bei betrieblichen Interessenvertretungen stark ausgeprägt. Als Ursachen lassen sich u.a. die als mangelhaft erlebten Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitgestaltung anführen. Diese sind aber notwendig für den Aufbau von Vertrauen und Routine, weil betriebliche Interessenvertretungen nur damit eine Akteursrolle in der digitalen Transformation erhalten. Bislang herrscht bei vielen die Wahrnehmung vor, dass sie Getriebene sind vom Arbeitgeber und dem technologischen Fortschritt. Dieser Eindruck ist nicht unbegründet, wie Zahlen¹ belegen, nach denen sich ein relevanter Teil der KI-Nutzung offenbar mitbestimmungsfrei abspielt (Hoppe et al. 2023).

Wenn die notwendigen Beteiligungsmöglichkeiten gegeben sind, erleichtert dies eine menschenzentrierte, d.h. an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientierte Gestaltung des betrieblichen KI-Einsatzes. Dieser Beitrag zeigt, wie die Beteiligung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen an der digitalen Transformation zu einem wichtigen Erfolgs- und Akzeptanzfaktor für KI-Anwendungen werden kann. Partizipation ist dabei ebenso Ausdruck einer Demokratisierung im Betrieb wie Beitrag zur Humanisierung von Arbeit (Becker und Brinkmann 2023). Daran anknüpfend geht es um die Voraussetzungen, unter denen Betriebs- und Personalratsgremien in die Offensive gelangen und Beschäftigten-orientierte Strategien der betrieblichen KI-Nutzung entwickeln können.

Warum verspricht Beteiligung eine verbesserte betriebliche KI-Praxis, und wie lässt sie sich erreichen?

Von der Beteiligung von Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen wird zunächst erwartet, dass sie zu einer breiten Akzeptanz von KI führt, weil die Mitwirkung von operativ tätigen Beschäftigten zur anforderungs- und bedarfsgerechten KI-Gestaltung beiträgt (Hoppe und Hermes 2021). Dass Beteiligung eine notwendige Voraussetzung für den menschenzentrierten KI-Einsatz ist, stellt niemand in Abrede. Mit Blick auf die betriebliche Praxis drängt sich dennoch die Frage auf, ob dabei häufig „bloße ‚Mensch-im-Mittelpunkt‘-Rhetorik“ (Bahnmüller et al. 2023, S. 28) strapaziert oder ob Beschäftigtenbeteiligung tatsächlich ernst genommen wird. Es ist nötig, diese Frage aufzuwerfen, weil Beschäftigtenbeteiligung kein Selbstläufer ist, sondern es geeigneter betrieblicher Strukturen, passgenauer Methoden sowie der erforderlichen zeitlichen und personellen Kapazitäten bedarf. Beschäftigte müssen die Gelegenheit, sich am betrieblichen Transformationsgeschehen zu beteiligen, auch tatsächlich haben. Nicht zuletzt ist die Beschäftigtenbeteiligung auch eine Frage der Unternehmenskultur, weil sie einen geeigneten Rahmen der Einbettung von individuellen Kompetenzen und den Möglichkeiten zur Partizipation bildet (Schröder 2020). Dass das Beteiligungsprinzip umsetzbar ist, zeigt das Praxisbeispiel der Deutsche Telekom Service GmbH (im Folgenden DTS). Dort unterstützt etwa der digitale Assistent PIA² die Beschäftigten des Kundenservice beim Ausfüllen von Formularen, bei dem Zugriff auf unterschiedliche Datenbestände oder bei der

Informationssuche (Bayer und Bohn 2020). Beteiligung fördert bei PIA die interne Kommunikation über die KI-Technologie und verbessert auch den Wissenstransfer zwischen der für die IT-Entwicklung zuständigen Abteilung und den operativ tätigen Beschäftigten in den dezentralen Callcentern (Hoppe et al. 2022b).

Zur Beschäftigtenbeteiligung führen viele Wege. In der Praxis können dies klassische Beteiligungsinstrumente sein, die Unternehmen seit geraumer Zeit unabhängig von der digitalen Transformation nutzen. Dazu zählen etwa Methoden des Ideenmanagements, das betriebliche Vorschlagswesen, Bedarfsanalysen mittels Beschäftigtenbefragungen oder profan der Dialog zwischen Beschäftigten und ihren unmittelbaren Führungskräften. In der fortschreitenden, vom zunehmenden KI-Einsatz geprägten Digitalisierung werden auch neue oder an die Transformation angepasste Teilnehmungsformate wichtiger. Hierzu gehören u. a. die temporäre Einbindung operativ tätiger Beschäftigter in *agile* Entwicklungsprozesse oder die Beteiligung an *Design-Thinking-Workshops* zur Ideengenerierung für neue KI-Einsatzmöglichkeiten (Hoppe et al. 2022a). Beteiligung kann direkt durch die Mitwirkung der Mitarbeitenden an Innovationen erfolgen oder indirekt, vermittelt über betrieblich etablierte Teilnehmungsstrukturen. Das können betriebsinterne Informations- und Kommunikationskanäle sein, Methoden des Transfers von Wissen und Feedback (wie *KI-Postfächer*, *Multiplikator:innen-Netzwerk*) oder strukturierte Personalentwicklungsprogramme, die das Prozess- und Erfahrungswissen operativ tätiger Beschäftigter aufgreifen (wie *Fachkarrieren* für die IT-Entwicklung).

In der betrieblichen Praxis entsteht häufig der Eindruck, dass Beschäftigtenbeteiligung noch nicht den notwendigen Status hat. Die zu erreichenden Wirtschaftlichkeits- und Effizienzziele haben Priorität. Die positiven Effekte von Beteiligung etwa im Hinblick auf die Technologieakzeptanz oder die Qualität von KI-Anwendungen sind häufig nicht unmittelbar messbar und spielen deshalb betriebswirtschaftlich kaum eine Rolle. Nur wenn es gelingt, den Beitrag Teilnehmungs-orientierten Vorgehens bei der KI-Gestaltung deutlich zu machen, kann auch das von politischer Seite vielfach bemühte Leitbild der *menschenzentrierten KI-Gestaltung* mit Leben gefüllt werden. Dabei geht es um ethische Werte wie die Selbstbestimmtheit des Menschen, Würde und Fairness oder um technologische Anforderungen wie die Robustheit und Verlässlichkeit von KI-Systemen ebenso wie um die sozialpartnerschaftliche Interessenausgewogenheit im Betrieb. Diesem Ansatz folgend sind auch Betriebs- und Personalräte gut beraten, am Aufbau und an der nachhaltigen Nutzung von Methoden der Beschäftigtenbeteiligung mitzuarbeiten.

Wie können Betriebs- und Personalräte zur partizipativen KI-Praxis beitragen, und welche Herausforderungen müssen sie dabei meistern?

Betriebliche Interessenvertretungen tun sich häufig noch schwer damit, in KI auch positive Ansätze für die Arbeit von Beschäftigten zu sehen und eigene Umsetzungsideen einer gelungenen KI-Praxis zu entwickeln. Betriebs- und Personal-

räte äußern einen hohen Unterstützungsbedarf hinsichtlich der Grundlagen der Einflussnahme und Mitgestaltung, problematisieren aber auch unzureichende rechtliche Möglichkeiten (Hoppe 2022). Für viele ist es schwierig, frühzeitig an Informationen zum Transformationsgeschehen zu kommen und anstehende Veränderungen *auf Augenhöhe* mitzugestalten. Bislang sind für viele Interessenvertretungen die Fragen unbeantwortet, mit welchen Instrumenten und Verfahren Beteiligung und Zugriff möglich ist, welche Auswirkungen KI auf Beschäftigte hat (beispielsweise KI-Folgenabschätzung), wie sie zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden beitragen können und welche Ansatzpunkte zur KI-Regulierung geeignet erscheinen (Hoppe et al. 2023).

Der derzeitige Rechtsrahmen gibt Betriebs- und Personalräten aber durchaus Möglichkeiten, das KI-Geschehen im Sinne einer Teilnehmungs-orientierten Praxis mitzugestalten. KI-Systeme haben häufig die gleichen betriebspolitischen Auswirkungen wie der Einsatz konventioneller (IT-) Technologie, die betrieblichen Interessenvertretungen müssen sich also keineswegs auf eine defensiv-abwartende Position zurückziehen. Handlungsfelder, die zum Kerngeschäft der Beschäftigtenvertretung gehören, sind etwa Entgelt-, Arbeitszeit-, Qualifizierungs- und Personalentwicklungs- oder auch Arbeitsorganisationsfragen, alles hinreichende Gründe, das Thema KI offensiv und selbstbewusst anzugehen. Bezüge bestehen etwa durch die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Einführung technischer Systeme zur Verhaltens- und Leistungskontrolle (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG), die Beteiligung bei Maßnahmen der Personalplanung (§ 92 BetrVG), in Fragen der Beschäftigungssicherung (§ 92a BetrVG) oder bei betrieblichen Bildungsmaßnahmen (§§ 96 und 98 BetrVG). Zudem hat der Gesetzgeber 2021 für Betriebsräte den Zugang zu Expert:innenwissen bei der Anwendung von KI im Betrieb durch das Betriebsrätemodernisierungs-Gesetz erleichtert: Muss der Betriebsrat die Einführung oder Anwendung von Künstlicher Intelligenz beurteilen, so hat er Anspruch auf die Hinzuziehung eines Sachverständigen (§ 80 Abs. 3 BetrVG).

Gleichwohl gibt es bei KI eine Reihe von Herausforderungen: KI ist – anders als herkömmliche IT – dadurch gekennzeichnet, dass aus Daten eigenständig Schlussfolgerungen gezogen und somit Ergebnisse hervorgebracht werden können, die nicht vorherbestimmt sind. Diese „Zone des Ungewissen“ in der *Blackbox KI* (Martini 2019) löst mitunter ein gewisses Unbehagen aus und prägt auch die Einstellung von Betriebs- und Personalräten. KI-Mitbestimmung ist fast immer auch Handeln unter Unsicherheit. Bei konventionellen IT-Systemen lässt sich Mitbestimmung vor dem Technologieeinsatz ausüben, etwa indem geprüft wird, ob es Handlungsbedarf gibt, weil sie sich zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle *eignen*. Bei KI ist die Situation schwieriger, weil die Anwendungen definitionsgemäß lern- und selbstoptimierungsfähig sind. Die Auswirkungen von KI auf Beschäftigte können sich deshalb im laufenden Einsatz verändern. Für die betriebliche Mitbestimmung bedeutet dies, dass bei KI-Systemen ein einmaliger Mitbestimmungsakt vor dem Praxisbetrieb zu kurz greift und es notwendig wird, die Folgen für Beschäftigte fortlaufend im Prozess zu überprüfen. Dieser Ansatz wird unter dem Stichwort der prozessualen oder prozessorientierten Mitbestimmung diskutiert (Gerst 2020). Betriebs- und Personalratsgre-

mien zeigen sich damit jedoch häufig überfordert. Die Gründe liegen neben dem benötigten Sachverstand, der vielfach mangelnden unzureichenden Informationslage und der zunehmenden Komplexität der betrieblichen IT- und KI-Landschaften insgesamt auch in den zeitlichen und personellen Ressourcen für die Bearbeitung von KI-Themen.

Wo ist der Ausgang aus dem Mitbestimmungslabyrinth bei KI-Systemen?

Auch wenn das Betriebsrätemodernisierungs-Gesetz die Situation etwas verbessert hat, sind noch weitere Schritte notwendig, die Betriebs- und Personalräte im Interesse einer menschenzentrierten KI-Nutzung gehen sollten. In unserer Arbeit im Projekt humAI work lab haben wir fünf Anforderungen identifiziert, die eine gelingende KI-Mitbestimmungspraxis fördern (Hoppe et al. 2022a).

Die *erste* Anforderung besteht darin, *innenpolitisch* aktiv zu werden und die betriebliche Sozialpartnerschaft neu auszurichten mit dem Ziel, den Mitbestimmungsprozess zu verschlanken. In unserem Praxisbeispiel DTS haben sich die betrieblichen Sozialparteien zunächst auf gemeinsame Mitbestimmungsleitlinien verständigt, die eine frühe Einbindung der Interessenvertretung ebenso enthalten wie deren Bereitschaft zur proaktiven Beteiligung an der KI-Transformation. Das bei der DTS gewählte Vorgehen entspricht dem Leitbild einer Agilisierung der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit im Betrieb, wie sie verschiedentlich für notwendig gehalten und gefordert wird (Holzapfel 2021).

Die *zweite* Anforderung zielt darauf ab, Mitbestimmung entlang des Prozesses der KI-Nutzung zu organisieren. Das ist deshalb erforderlich, weil KI-Systeme eine stetige Veränderung erwarten lassen. Dem muss die betriebliche Mitbestimmung Rechnung tragen. Die prozessorientierte Mitbestimmung gilt bei der DTS als *Win-Win*-Situation. Das Unternehmen profitiert in Form einer beschleunigten und vereinfachten Mitbestimmung, der Betriebsrat durch frühzeitige Information und Beteiligung.

Als *dritte* Anforderung sind geeignete Regulierungsformen zu schaffen. Bei der DTS wird die prozessorientierte Mitbestimmung über eine konzernweite IT-Rahmenvereinbarung um-

gesetzt, konkretisiert durch eine Gesamtbetriebsvereinbarung Digitalisierung. In dieser ist ein *Digiboard* als gemeinsames Gremium zwischen Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat vereinbart, das den Austausch und die Einbindung der Interessenvertretung sichert. Zudem gibt es eine halbjährlich zu erstellende *Roadmap*, auf der das Unternehmen Auskunft über anstehende Entwicklungen gibt. Zusätzlich muss der Arbeitgeber bei der Einführung neuer IT und KI in einem *Steckbrief* über die Funktionsweise, die Nutzungsmöglichkeiten und möglichen Folgen für Beschäftigte informieren. Ähnlich wird auch in anderen Vorreiterunternehmen verfahren. So verfügt Siemens über das Instrument der *AI Card* zur Einschätzung des Risikopotenzials von KI (Grasy und Seibold 2023). Als Orientierung für betriebliche Praktiker:innen wäre ein Gesamtüberblick über die angewandten Regelungen hilfreich, der jedoch bislang nicht existiert.

Die *vierte* Anforderung fokussiert darauf, die angesprochenen Wissensdefizite auf Betriebsratsseite zu beheben und KI-Expertise aufzubauen. Bei der DTS gelingt das durch Spezialisierung, etwa durch die Mitarbeit im IT-Ausschuss des Gesamtbetriebsrats. Neben der Teilnahme an einschlägigen Qualifizierungsmodulen wird IT- und KI-Wissen auch durch die Mitwirkung an Erprobungsverfahren (*friendly user tests*) vermittelt. Zudem sollen Personen mit einem beruflichen IT-Hintergrund für die Mitarbeit im Gremium gewonnen werden. Im Allgemeinen hilft beim Kompetenzerwerb auch die Orientierung an den vielfältig verfügbaren Handlungshilfen und Ratgebern (beispielsweise ver.di Bildungswerk Hessen 2022).

Die *fünfte* Anforderung verankert Beteiligung als KI-Gestaltungsprinzip. Bei der Telekom ist die Beschäftigten- und Betriebsratsbeteiligung an der digitalen Transformation auch Ausdruck der digitalen Ethik, die nicht zuletzt seit Ende 2022 in einem sozialpartnerschaftlichen „KI-Manifest“ (Deutsche Telekom AG 2022) verbrieft ist. Kombiniert mit der prozessorientierten KI-Mitbestimmungspraxis und ergänzenden Vorschriften zur Gewährleistung von IT-Sicherheit bieten die darin formulierten Leitlinien die Grundlage dafür, dass sich die Entwicklung und Einführung neuer KI-Anwendungen beschleunigen lässt und gleichzeitig die Bedürfnisse von Beschäftigten im Hinblick auf notwendige Qualifizierungen, Entlastung, Datenschutz und zukünftige Beschäftigungsfähigkeit berücksichtigt werden.



Markus Hoppe

Markus Hoppe ist seit 2017 als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der in Stuttgart ansässigen INPUT Consulting gGmbH angestellt, einer Forschungs- und Beratungsgesellschaft, die sich mit der Entwicklung der Arbeitswelt und des Dienstleistungssektors beschäftigt. In seiner Arbeit befasst er sich schwerpunktmäßig mit Fragen der digitalen und zunehmend auch durch KI geprägten Transformation von Unternehmen und Beschäftigung. Im Rahmen mehrerer Forschungsprojekte hat er analysiert, wie sich der Einsatz von KI auf die Beschäftigungssituation der Arbeitnehmer:innen auswirkt und welche Herausforderungen betriebliche Interessenvertretungen dabei meistern müssen.

Fazit

Beschäftigtenbeteiligung an der betrieblichen KI-Praxis ist kein Selbstzweck. Dem menschenzentrierten Leitbild folgend sind Verfahrensweisen sinnvoll, die systematisch auf den Anforderungen von Beschäftigten aufbauen. Dazu bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen, die es Beschäftigten ermöglichen, sich in technologische Innovationsprozesse einzubringen. Das erfordert Zeit, die an anderer Stelle möglicherweise fehlt und vom Unternehmen eingeräumt werden muss, etwa für die Beteiligung an agilen Entwicklungsprojekten oder für Qualifizierungszwecke. Solche Investitionen lohnen sich aber: Sie begünstigen nicht nur einen nachhaltigen KI-Einsatz, sie können sich vielmehr auch in unternehmerischer Perspektive auszahlen. Die Stichworte lauten: technologische Passgenauigkeit, Fehlerfreiheit und nicht zuletzt geringere Beschaffungs- und Unterhaltungskosten. Hinzu kommt, dass KI-Technologien, die beteiligungsorientiert entwickelt und erprobt werden, breiter akzeptiert sind, weil Beschäftigte sie zu *ihrer Sache machen* können. Dies fördert auch die Motivation, die Technologie sinnvoll zu nutzen, weil es Anerkennung und Wertschätzung zeigt. Beteiligung kann angesichts des in vielen Branchen bestehenden Personal- und Fachkräftemangels außerdem ein Element der Arbeitgeber-Attraktivität bei der Gewinnung und Bindung motivierter, qualifizierter und zufriedener Beschäftigter sein und so – im Interesse von Unternehmen und Beschäftigten gleichermaßen – bei der Bewältigung des digitalen Wandels helfen.

Referenzen

- Bahn Müller, Reinhard; Kutlu, Yalçın; Mugler, Walter; Salm, Rainer; Seibold, Bettina; Kirner, Eva; Klatt, Sandra (2023): Mitsprache bei der Digitalisierung? Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten in digitalisierungsaktiven Betrieben. Düsseldorf.
- Bayer, Ferdinand; Bohn, Leonie (2020): Fallstudie Telekom Service GmbH. Was ist und kann PIA? In: IBM Deutschland GmbH und ver.di (Hg.): Künstliche Intelligenz. Ein sozialpartnerschaftliches Forschungsprojekt untersucht die neue Arbeitswelt. Ehningen, Berlin, S. 62–64.
- Becker, Karina; Brinkmann, Ulrich (2023): Partizipation. In: Rainer Bohn, Hartmut Hirsch-Kreinsen, Sabine Pfeiffer und Mascha Will-Zocholl (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industrie soziologie. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos, S. 296–300.
- Deutsche Telekom AG (2022): Manifest zwischen dem Konzern Deutsche Telekom und dem Konzernbetriebstat über die Einführung und Nutzung lernender informationstechnischer Systeme (sog. Künstliche Intelligenz). (KI Manifest). Bonn.
- Gerst, Detlef (2020): Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen partnerschaftlichen Konfliktkultur. In: Verena Bader und Stephan Kaiser (Hg.): Arbeit in der Data Society. Wiesbaden: Springer, S. 35–56.
- Giering, Oliver (2022): Künstliche Intelligenz und Arbeit: Betrachtungen zwischen Prognose und betrieblicher Realität. In: Z. Arb. Wiss. 76 (1), S. 50–64.
- Grasy, Jonas; Seibold, Bettina (2023): Die Komplexität von KI-Systemen durch Steckbriefe bewältigen – Portrait über den Einsatz sogenannter AI-Cards bei der Siemens AG. Hg. v. I.M.U. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung. Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf.
- Holzappel, Marco (2021): Agilität der betrieblichen Zusammenarbeit – Vom klassischen Verhandlungsprozess zum agilen Mitbestimmungs-Scrum. Köln. Online verfügbar unter <https://marco-holzappel.de/2021/03/06/agilitaet-der-betrieblichen-zusammenarbeit-vom-klassischen-verhandlungsprozess-zum-agilen-mitbestimmungs-scrum/> (zuletzt geprüft am 13.7.2023)
- Hoppe, Markus (2022): Über die Einstellung von Mitbestimmungsakteuren zu KI-Systemen: Ergebnisse einer Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten zu Vertrauensfaktoren und Regulierungserfordernissen. In: Lothar Schröder und Petra Höfers (Hg.): Praxishandbuch künstliche Intelligenz. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, S. 351–377.
- Hoppe, Markus; Hermes, Adrian (2021): Beschäftigteninteressen und Regulierungserfordernisse bei KI-Anwendungen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Hoppe, Markus; Klueß, Daniel; Roth, Ines; Suriano, Giovanni (2022a): Praxis: Künstliche Intelligenz im Kundenservice. In: Gute Arbeit (4), S. 14–18.
- Hoppe, Markus; Roth, Ines; Suriano, Giovanni; Klueß, Daniel (2022b): Künstliche Intelligenz menschenzentriert gestalten. Ein Praxisbericht aus dem Kundenservice (humAI in work lab KI-Lernraum). Online verfügbar unter <https://www.humain-worklab.de/wp-content/uploads/2022/04/KI-menschenzentriert-gestalten.-Ein-Praxisbericht-aus-dem-Kundenservice.pdf> (zuletzt geprüft am 13.7.2023)
- Hoppe, Markus; Roth, Ines; Wedde, Peter (2023): Online-Umfrage: KI-Einsatz und Mitbestimmung. In: Computer und Arbeit (CuA) (5), S. 36–38.
- Hoppe, Markus; Roth, Ines; Wedde, Peter (2022c): Praxis: Online-Umfrage zu KI in der Mitbestimmung. In: Computer und Arbeit (CuA) (12), S. 26–37.
- Martini, Mario (2019): Blackbox Algorithmus – Grundfragen einer Regulierung Künstlicher Intelligenz. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Schröder, Laura (2020): Digitalisierung gelingt nur mit den Beschäftigten. In: Heilberufe 72 (6), S. 56–58.
- Sevindik, Ugur (2022): Verbreitung und Einsatz von Künstlicher Intelligenz in Deutschland – Auswirkungen auf berufliche Anforderungen und Strukturen. Hg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB). Bonn. Online verfügbar unter https://datapool-bibb.bibb.de/pdfs/Sevindik_Kuenstliche_Intelligenz.pdf (zuletzt geprüft am 13.7.2023)
- ver.di Bildungswerk Hessen (2022): Kompetenzen über KI aufbauen. Handlungsleitfaden für Betriebsräte. Hg. v. Bildungswerk ver.di im Lande Hessen e.V. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.btq-kassel.de/wp-content/uploads/2023/06/2022-06-12-Handlungsleitfaden-KI_2022.pdf (zuletzt geprüft am 13.7.2023)

Anmerkungen

- 1 Die Daten entstammen einer Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten zu den (mitbestimmungs-)rechtlichen Herausforderungen des betrieblichen KI-Einsatzes, die Ende 2022 von der INPUT Consulting GmbH durchgeführt und zu deren Teilnahme in der Zeitschrift „Computer und Arbeit“ geworben wurde (Hoppe et al. 2022c). An der Befragung beteiligten sich insgesamt 260 Personen.
- 2 Die Abkürzung PIA steht für Persönlicher Interaktiver Assistent. PIA ist eine Robotic Desktop Automation (RDA), die Kundenberater:innen im Callcenter unterstützt, indem sie Routineaufgaben übernimmt.

