

# KI UND MITBESTIMMUNG – LESSONS LEARNED AUS DER PRAXIS



## Impressum

Koordination:

PD Dr. Tobias Kämpf, Barbara Langes  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
Jakob-Klar-Str. 9  
80796 München

Markus Hoppe, Ines Roth  
INPUT Consulting gGmbH  
Theodor-Heuss-Straße 2  
70174 Stuttgart

[www.humain-worklab.de](http://www.humain-worklab.de)

© 2023 ISF München

Empfohlene Zitierweise:

humAln work.lab (Hrsg.) (2023):

KI und Mitbestimmung – Lessons Learned aus der Praxis. München.

[https://doi.org/10.36194/Humainworklab\\_Februar\\_2023](https://doi.org/10.36194/Humainworklab_Februar_2023)

Lektorat:

Frank Seiß, ISF München

Gestaltung:

Torsten Royère, ISF München

Das Paper „KI und Mitbestimmung“ ist entstanden im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprojekts humAln worklab. Das Projekt wird als Teil der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Künstliche Intelligenz (KI) ist heute in der Arbeitswelt angekommen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass immer mehr Unternehmen – selbst im Mittelstand – beginnen, Use-Cases für KI zu entwickeln und in ihren Arbeitsprozessen zum Einsatz zu bringen. Die nachhaltige Gestaltung von KI-Systemen wird so auch zu einer zentralen Zukunftsaufgabe für die betriebliche Mitbestimmung. Betriebs- und Personalräte stehen damit vor ganz neuen Herausforderungen: Auf der einen Seite unterscheiden sich KI-Systeme von konventionellen IT-Lösungen dadurch, dass sie als „lernende Systeme“ mit Daten trainiert werden müssen und sich im Einsatz verändern und weiterentwickeln können. Auf der anderen Seite deuten sich mit dem Einsatz von KI weitreichende und grundlegende Umwälzungen für Arbeit und Beschäftigte an. In vielen Betrieben und Verwaltungen beginnen Betriebs- bzw. Personalräte deshalb nun, sich mit KI auseinanderzusetzen, praktische Erfahrungen damit zu sammeln, die Folgen für die Mitarbeiter\*innen abzuschätzen und auch erste Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen abzuschließen. Nicht nur die Unternehmen befinden sich so in einer explorativen Phase des Lernens und Experimentierens, sondern auch die Mitbestimmung selbst, die einen Umgang mit KI lernen und erproben muss.

Im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprojekts humAI in work lab (BMAS) haben wir deshalb einen überbetrieblichen Lern- und Experimentierraum für Betriebsräte aufgebaut. Zusammengebracht werden hier nicht nur Betriebsrät\*innen aus unterschiedlichsten Branchen, sondern auch Wissenschaft und Praxis. Beteiligt sind u.a. Vertreter\*innen von der **Atruvia AG, Deutschen Telekom AG, Deutschen Post AG, ENERGY4U GmbH, IBM Deutschland GmbH, Robert Bosch GmbH** und **Siemens AG**.

Ziel ist es, voneinander zu lernen, Erfahrungen auszutauschen sowie erste Good Practices zu teilen und gemeinsam auszuwerten. In mehreren Workshops sind wir gemeinsam der Frage nachgegangen, wo Unternehmen und Betriebsräte bei der Nutzung von KI stehen, welche Lösungen sie für die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit entwickelt haben und was die gemeinsamen Gestaltungsherausforderungen sind. Die beteiligten Betriebsrät\*innen eint, dass sie alle da-

bei sind, gemeinsam neue Wege im Umgang mit KI zu erschließen. In diesem White-Paper wollen wir nun die Lessons Learned unseres Austausches dokumentieren und erste Zwischenergebnisse teilen. Wir erheben damit keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern präsentieren die Fragen und erste Antworten der Betriebsrät\*innen. Ziel ist, damit den Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Lernen weiter voranzutreiben.

---

### In unserem Lernraum und an diesem Paper mitgewirkt haben:

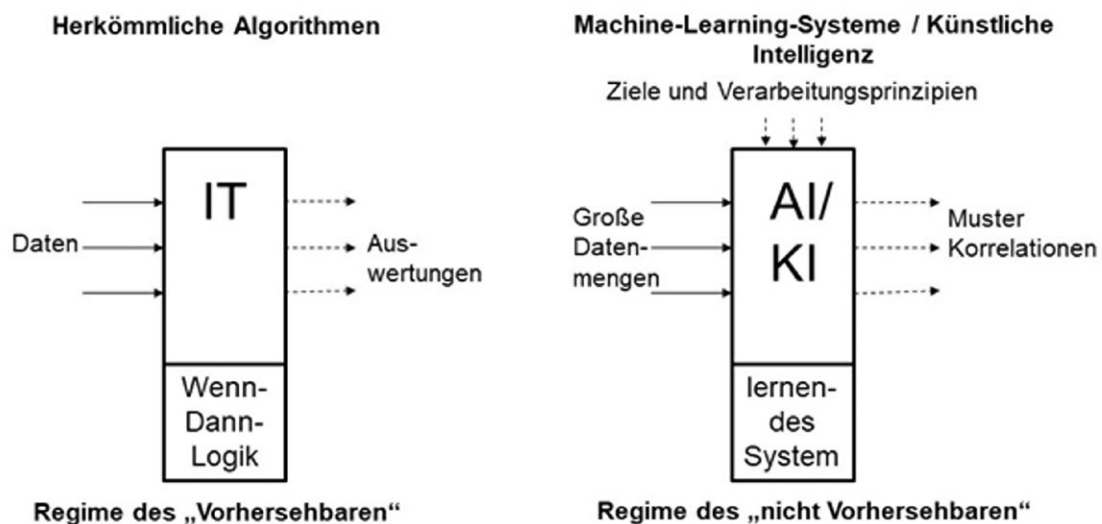
- **Mike Große-Hering**, Atruvia AG, Betriebsrat
- **Sophia Hermann**, ISF München, Wissenschaftlerin
- **Markus Hoppe**, Input Consulting gGmbH, Wissenschaftler
- **Tobias Kämpf**, ISF München, Wissenschaftler und Vorstand
- **Daniel Klueß**, Deutsche Telekom Service GmbH
- **Mona Knieß**, Deutsche Post AG, Referentin des Gesamtbetriebsrats
- **Sabine Knör**, ENERGY4U, Teamleiterin AI & Data Science und Betriebsrätin
- **Roland Konopac**, Siemens AG, Mitglied des Gesamtbetriebsrats
- **Uwe Kraus**, IBM Deutschland R&D GmbH, Stellvertretender KBR-Vorsitzender
- **Dietmar Kuttner**, Siemens AG, Mitglied des Gesamtbetriebsrats
- **Barbara Langes**, ISF München, Wissenschaftlerin
- **Alina Kwade**, Deutsche Telekom Service GmbH, Geschäftsstelle des GBR
- **Helmut Meyer**, Robert Bosch GmbH, Betriebsratsvorsitzender Abstatt
- **Frank Remers**, IBM Deutschland GmbH, KBR-Vorsitzender
- **Ines Roth**, Input Consulting gGmbH, Wissenschaftlerin
- **Giovanni Suriano**, Deutsche Telekom AG, Mitglied des KBR
- **Werner Wesselmeier**, Atruvia AG, Betriebsrat

# #1 Wie lässt sich KI definieren?

Die Auseinandersetzung mit KI beginnt für viele Betriebs- und Personalräte mit den Fragen „Was ist KI für uns eigentlich?“ und „Wie definieren wir KI?“. Die dynamische Entwicklung der Technologie macht es nicht leicht, die verschiedenen Spielarten von KI trennscharf zu unterscheiden und ihre Merkmale eindeutig zu bestimmen – auch die Wissenschaft steht hier immer wieder vor neuen Herausforderungen. In der Praxis hat sich deshalb gezeigt, dass ein breit angelegtes und pragmatisches Verständnis von KI für viele Betriebs- und Personalräte hilfreich sein kann: auf der einen Seite, um ein breites Spektrum möglicher Anwendungen in den Blick nehmen zu können; auf der anderen Seite, um schnell handlungsfähig zu werden. Ziel ist es, ohne sich zu „verzetteln“, Klarheit darüber zu schaffen, welche Systeme als Künstliche Intelligenz behandelt werden sollen und wo neue Regelungen gebraucht werden bzw. bereits bestehende Regelungen ergänzt werden müssen.

In einer eher breiten Definition lassen sich KI-Systeme zunächst als komplexe IT-Systeme verstehen, die in der Lage sind, selbstständig Aufgaben zu lösen, für

die bisher menschliche Intelligenz vonnöten war (wenn diese dazu imstande war). Die Beispiele reichen hier von der Analyse großer Datenmengen über die Mustererkennung bis hin zur Automatisierung verschiedenster Arbeitsprozesse. KI-Systeme eint, dass sie Daten brauchen und mit diesen „trainiert“ werden müssen: Die genaue Funktionsweise der Algorithmen und Modelle wird also nicht a priori „programmiert“ und festgelegt („wenn-dann“), sondern auf Basis der genutzten Daten für den jeweiligen Anwendungsfall erst „erlernt“. Fortgeschrittene Systeme können sich so im Echtbetrieb kontinuierlich selbst verbessern, indem aus den bisherigen Datenverarbeitungen oder auch zusätzlichem Dateninput „Lernerfahrungen“ abgeleitet werden. Bei herkömmlichen Algorithmen führt ein Dateninput A immer zum gleichen Datenoutput B, ohne dass es Abweichungen gibt. Künstliche Intelligenz hingegen kann aus einem identischen Dateninput durchaus auch unterschiedliche Schlussfolgerungen ziehen, z.B. wenn sich weitere Rahmenbedingungen ändern oder sich aufgrund der laufenden Anwendungspraxis die Ergebnisqualität verbessert.



Quelle: Lothar Schröder/Petra Höfers (2022: Praxishandbuch Künstliche Intelligenz. Handlungsanleitungen, Praxistipps, Prüffragen, Checklisten. Frankfurt am Main. BUND Verlag, S. 77

Die gerade für die betriebliche Mitbestimmung spannende und ebenso herausfordernde Konsequenz der Lernfähigkeit und Veränderlichkeit vieler KI-Systeme besteht darin, dass es nicht mehr ausreichend ist, die Einführung von KI einmal zu regeln. Mitbestimmung

muss vielmehr den Echtbetrieb begleiten und Möglichkeiten der Nachjustierung vorsehen. Dies erfordert ein breites Verständnis von KI, weil nur so gewährleistet werden kann, dass fortlaufend Eingriffsmöglichkeiten vorhanden sind.

---

## #2 Wo wird KI eingesetzt? Wie verbreitet ist KI in der Praxis?

Der Einsatz von KI in der Wirtschaft ist längst kein Zukunftsszenario mehr – vielmehr ist KI bereits heute in der Arbeitswelt angekommen. Dies gilt nicht nur im großbetrieblichen Bereich, sondern zunehmend auch bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Das zeigt zum Beispiel eine Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten, die im Herbst 2021 von IN-PUT Consulting durchgeführt wurde. Demnach geben 52 Prozent der befragten Betriebs- und Personalrät\*in-

nen aus großen Unternehmen bzw. Verwaltungen mit mehr als 5.000 Beschäftigten an, dass es in ihrer Organisation bereits KI-Anwendungen gebe. Im Bereich der KMU liegt der Anteil derer, die von KI-Anwendungen im eigenen Betrieb berichten, bereits bei 16 Prozent (weitere Ergebnisse der Online-Befragung unter [Künstliche Intelligenz in der Mitbestimmungspraxis – Ergebnisse einer Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten | humAI work lab \(human-worklab.de\)](#)).

### Im Rahmen unseres Lernraums konnten wir unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten und Anwendungsszenarien identifizieren:

**Digitaler Selfservice** (z.B. Webanwendungen, Apps, Portale, Hilfeseiten): In diesem Bereich geht es um unterstützende, meist webbasierte Anwendungen, die es Kund\*innen, aber auch Mitarbeiter\*innen erlauben, einen Teil ihrer Anliegen an Unternehmen selbstständig zu erledigen. Typische Beispiele sind Webanwendungen wie Onlinebanking, Apps, über die Auskünfte zu Reiseverbindungen eingeholt werden können, Support-Portale zur Selbsthilfe bei Störungen von Infrastruktur und IT, Hilfeseiten für das Ausfüllen von Formularen oder auch HR-Portale.

**Assistenzsysteme** (z.B. Unterstützungstools für Datenabgleiche, „Digital Companions“): Damit sind vielfältige Unterstützungstools gemeint, die Beschäftigte in ihren Tätigkeiten oder bei Entscheidungen und der Interpretation von Daten unterstützen. Im Kundenservice werden diese genutzt für Datenabgleiche, den Abruf von Informationen oder die automatisierte Prüfung von Vorgängen auf Konsistenz und Vollständigkeit. Im Sinne sog. „Digitaler Companions“ finden KI-gestützte Assistenzsysteme auch in hochqualifizierten Arbeitsfeldern zunehmend Anwendung. Die Beispiele reichen hier vom Supply Chain Management und der Optimierung des Einkaufs über den Engineering-Bereich (z.B. Simulationen u.a. auf Basis digitaler Zwillinge) bis hin zur Medizintechnik (z.B. Auswertung von MRT-Scans).

**Front-End-Robotics** (z.B. Chat- und Voicebots): Hierbei handelt es sich um Anwendungen, mit denen die Interaktion mit den Kund\*innen automatisiert wird. Dazu zählen zum Beispiel die unzähligen Chat- und Voicebots, die den Kundenservice oder die Sachbearbeitung vieler Unternehmen und Verwaltungen unterstützen. Auch Beschäftigte nutzen diese Systeme, indem sie etwa Dateneingaben für die Suche von Informationen oder die Identifikation von Datensätzen machen. Häufig arbeiten bei solchen Anwendungen einfache Algorithmen im Hintergrund, die aber inzwischen zunehmend mit KI angereichert werden.

**Back-End-Robotics** („klassische“ Automatisierungslösungen, RPA, aber zunehmend KI-angereichert): Hiermit sind algorithmische Automatisierungslösungen für Geschäfts- und Arbeitsprozesse gemeint, die im Hintergrund ablaufen und bei denen keine direkte Interaktion zwischen Menschen und Maschinen stattfindet. Auch hier ist das Spektrum zwischen einfachem Algorithmus und komplexen, KI-angereicherten Systemen inzwischen breit. Insbesondere im Bereich der Administration, der klassischen Verwaltung und des „Back-Office“ vieler Shared-Service-Funktionen finden diese Systeme breite Anwendung.

**Predictive Maintenance & IT-Security** (z.B. Prognosen zur Lebensdauer von Verschleißteilen und Infrastruktur, zu Anrufaufkommen, Anomalien in komplexen Systemen etc.): Ein bedeutender KI-Anwendungsbereich ist Predictive Maintenance. Dabei geht es um die vorausschauende Wartung, etwa von Verschleißteilen oder Infrastrukturelementen. KI-Systeme können hier Prognosen zur Lebensdauer und zum potenziellen Eintritt von Defekten erstellen. Auch im Rahmen der IT-Security werden KI-gestützte Algorithmen verwendet, um Anomalien und mögliche Hacker-Angriffe zu erkennen. Ohne entsprechende Regulierungen können digitale Arbeitswelten so – potenziell – in völlig neuer Qualität gläsern und transparent werden.

**Data Analytics** (z.B. anonymisierte Auswertung von Kundenverhalten und -wünschen, Workforce Analytics): Zunehmende Bedeutung erlangt auch die anonymisierte Auswertung von Kundenverhalten und -wünschen. Diese werden zum Beispiel zu Marketingzwecken, zur Kundenbindung oder zur Prognose zukünftigen, auf individualisierten Werbeansprachen basierenden Kaufverhaltens genutzt. Entsprechende Systeme werden in der Folge insbesondere für die Optimierung des Vertriebs eingesetzt („next best action“). Komplementär wird im Bereich der Workforce Analytics die Belegschaft selbst – von der Zusammensetzung bis hin zum Verhalten – zum Gegenstand KI-gestützter Auswertungen. Die gewonnenen Befunde werden zum Beispiel für Skill-Analysen, Personalentwicklungsprogramme oder auch individuelle Qualifizierungsmaßnahmen genutzt.

Es wird deutlich, dass es bei KI keineswegs mehr nur um Science-Fiction-Technologien geht. KI wird bereits heute in weitaus mehr Bereichen in der Arbeitswelt genutzt, als man dies zunächst erwarten würde.

## #3 Welche Auswirkungen von KI auf Beschäftigte müssen Betriebs- und Personalräte im Blick haben?

Die erfolgreiche Implementierung von KI ist weit mehr als eine rein technologische Herausforderung. Viele Unternehmen stoßen in der Praxis an Entwicklungsschranken bzw. scheitern in ihren KI-Projekten, weil sie sich allein auf die technische Innovation konzentrieren und den damit verbundenen Wandel von Arbeit und die Folgen für die Menschen aus dem Blick verlieren.

Unsere Forschungsergebnisse und die Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass der Einsatz von KI mit weitreichenden Veränderungen von Arbeit einhergeht. Es geht hier keineswegs um eine punktuelle Automatisierung einzelner Prozessschritte und den Wegfall isolierter Arbeitsvorgänge, sondern um eine umfassende Neugestaltung ganzer Arbeitsbereiche.

Durch den Einsatz von KI entstehen für Beschäftigte oft völlig neue Aufgaben und Tätigkeitsfelder: Während Routine-Tätigkeiten häufig automatisiert werden können, gewinnen die Umsetzung und Weiterentwicklung der KI-Lösungen, die Auswertung von Daten und die Beschaffung sinnvoller Informationen ganz neu an Bedeutung. Dies erfordert nicht nur neue Qualifikationen, sondern auch neue Formen der Arbeitsorganisation. Dieser Prozess ist kein Selbstläufer, sondern erfordert aktive Gestaltung. Vorreiterbeispiele zeigen, wie selbst in der Sachbearbeitung eine Aufwertung der Tätigkeiten, agiles Arbeiten und mehr Selbstorganisation möglich werden können (mehr dazu: siehe Artikel).

### Die Arbeitsgestaltung wird so für Betriebsräte bei der Einführung von KI zu einer zentralen Herausforderung.

#### Betroffen sind folgende Handlungsfelder:

**Wandel der Arbeitsinhalte:** Welche Aufgabenbereiche fallen weg und wo entstehen neue? In welchem Maß verändern sich Arbeitsinhalte und Fähigkeiten der Beschäftigten? Wird die Mensch-Technik-Interaktion im Einklang mit den Bedarfen der Menschen gestaltet? Werden die Handlungsspielräume durch den Einsatz von KI eingeschränkt oder erweitert?

**Neue Formen der Arbeitsorganisation:** Entstehen neuer Bedarf und neue Möglichkeiten, Arbeitsprozesse zu verändern und agil zu organisieren? Können neue Formen der Arbeitsorganisation für die Steigerung der Handlungsfähigkeit und der Arbeitsqualität genutzt werden?



**Empowerment & Beteiligung:** Welche neuen Potenziale ergeben sich für Entfaltung, Selbstverwirklichung & Sinn in der Arbeit? Wie können die Beschäftigten die Technik und den Wandel von Arbeit selbst (mit)gestalten?

**Daten im Arbeitsprozess:** Werden personenbezogene Daten verwendet? Wie wird sichergestellt, dass die Daten nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden? Wie können Daten genutzt werden, um Arbeit tatsächlich zu verbessern?

**Wandel von Führung:** Wie verändert sich die Rolle von Führungskräften in datenbasierten Organisationen? Welche Art von Führungskultur wird gebraucht? Inwiefern sind Führungskräfte selbst vom Einsatz von KI betroffen?

**Belastungen & Nachhaltigkeit:** Wie verändert sich die Belastungskonstellation? Führt KI zur Arbeitsverdichtung und neuen Belastungen bzw. sind diese sogar gesundheitsschädigend? Wie lässt sich KI für eine nachhaltige und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung nutzen?

**Personal & Qualifizierung:** Wie wirkt sich der Einsatz von KI auf die Beschäftigtenzahlen aus? Wo wird auf- und wo abgebaut? Wie können Mitarbeiter\*innen für neue Tätigkeitsfelder qualifiziert werden?

**Ethik & Werte:** Wie wird sichergestellt, dass der Einsatz von KI transparent, nachvollziehbar und nicht-diskriminierend ist sowie die Entscheidungshoheit beim Menschen liegt? Wie wird eine wertebasierte, menschenzentrierte Gestaltung von Arbeit umgesetzt?

---

## #4 Wo passiert was? Wie kommen Betriebsräte an die wichtigen Informationen zum Einsatz von KI?

In unserem Lernraum wurde betont, wie wichtig es ist, dass Betriebsräte überhaupt wissen, wo KI zum Einsatz kommt bzw. kommen soll, welche strategischen Ziele verfolgt werden und welche Auswirkungen auf die Arbeitswelt zu erwarten sind. In der Praxis zeigt sich aber, dass es für Betriebsräte nicht immer leicht ist, diese Informationen zu bekommen. Erforderlich sind neue Verfahren und Vereinbarungen, um das Themenfeld erschließen zu können.

Auch wenn Betriebsräte kein explizites bzw. unmittelbares Mitbestimmungsrecht haben, verfügen sie bei der Einführung von KI auf Basis des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes mittlerweile über ein Unterrichtsrecht (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG). Darüber hinaus können sie auch das bisherige rechtliche Instrumentarium nutzen, um „einen Fuß in die Tür“ zu bekommen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn der Einsatz einen der Fälle des § 87 Abs. 1 BetrVG tangiert – also die

Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG oder Gefahren für die physische oder psychische Gesundheit § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bestehen.

Vor allem aber experimentieren Betriebsräte in der betrieblichen Praxis mit neuen Verfahren, um Informationen zum Einsatz und den Auswirkungen von KI zu gewinnen. Diese lassen sich auch in entsprechenden Betriebsvereinbarungen formalisieren. In Vorreiterunternehmen wie IBM, Telekom und Siemens wurden bereits konkrete Ansätze entwickelt, wie der Informationszugang für den Betriebsrat durch eine frühzeitige Aufklärung seitens des Arbeitgebers gesichert werden kann. Diese eint, dass ein Verfahren mit klar geregelten Schritten vereinbart wird, das den Informationszugang für den Betriebsrat hinsichtlich der aktuell eingesetzten und geplanten KI-Systeme sichert und Auskunft über Zweck und Auswirkungen gibt. Ziel ist es, kritische Fälle identifizieren zu können.

IBM hat dazu zum Beispiel eine KI-Rahmenvereinbarung mit einem abgestimmten Kategorisierungsschema entwickelt, die es ermöglicht, KI-Einsätze für Work-

force Analytics systematisch zu identifizieren und in einem geregelten Vorgehen sozialpartnerschaftlich zu behandeln.

In der Telekom erfolgt die Information des Betriebsrats zum einen über das Instrument „Digi-Board“, einen mindestens jährlich stattfindenden Austausch zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung mit dem Zweck der Information über geplante Digitalisierungsprojekte der folgenden zwölf Monate. Zum anderen informiert der Arbeitgeber mittels eines „Digitalisierungs-Steckbriefs“ über geplante Digitalisierungsmaßnahmen, vorgesehene Einführungsschritte wie z.B. eine „Validierung“ oder die Echtbetriebsaufnahme.

Bei der Siemens AG wird gemeinsam von Interessenvertretung und Arbeitgeber eine „AI-Card“ entwickelt, die im Sinne eines Steckbriefs über KI-Projekte informiert.

---

## #5 Über welche KI-Fälle muss gesprochen werden? Wann besteht Handlungsbedarf?

Beim Erfahrungsaustausch der Betriebsrät\*innen wurde deutlich, dass es weder möglich noch zielführend ist, tatsächlich jeden KI-Fall zu behandeln. Dies wäre aufgrund des zunehmenden Einsatzes von KI in unterschiedlichen Bereichen bei gleichzeitiger Ressourcen- und Zeitknappheit in den Gremien auch nicht möglich. Deshalb sind Entscheidungshilfen nötig, um die wirklich kritischen KI-Fälle herausfiltern zu können.

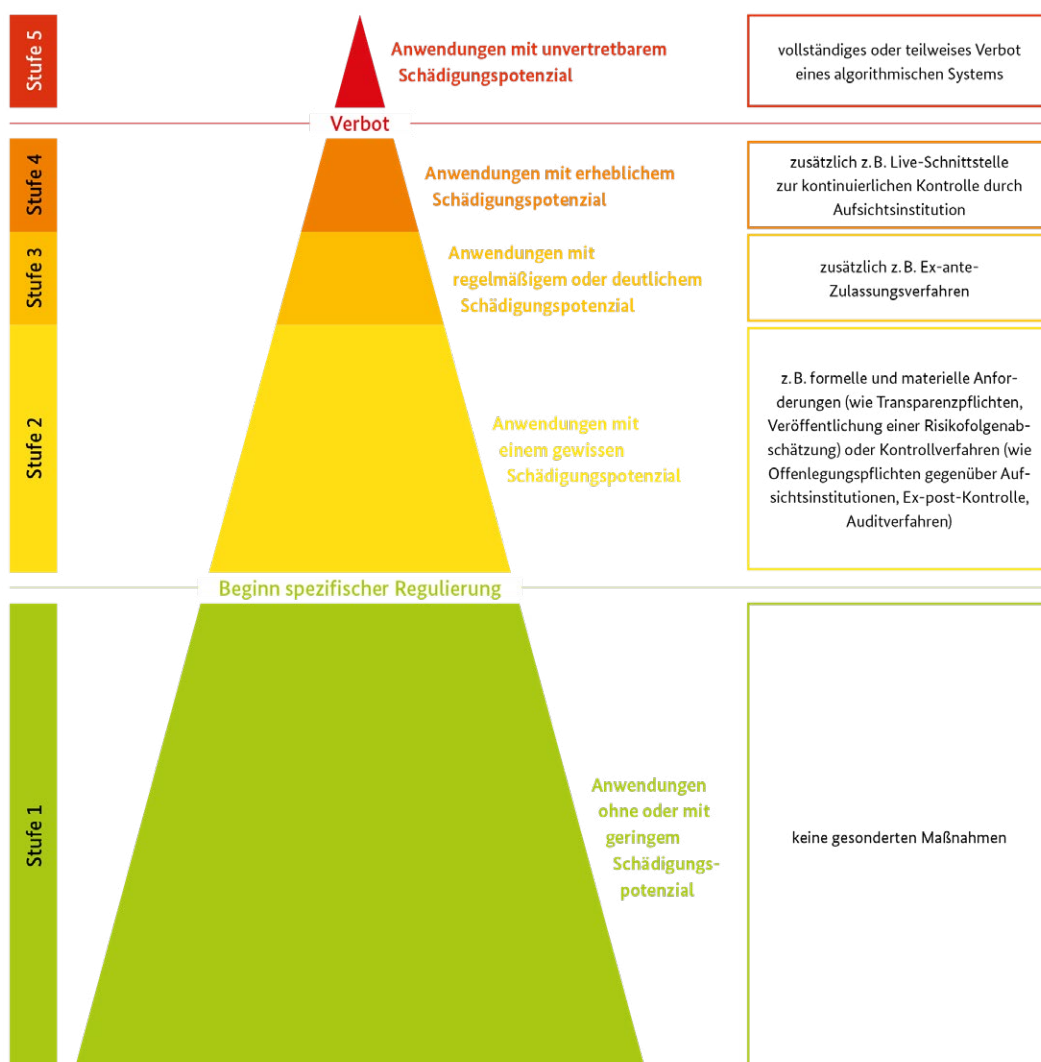
Die Gretchenfrage ist also: Was sind die kritischen Fälle, die detailliert betrachtet werden müssen?

In der Praxis sind verschiedene Ansätze entstanden, KI-Anwendungen anhand von Fragekatalogen und Kategoriensystemen hinsichtlich ihrer Kritikalität zu bewerten. Wenn man diese vergleicht, können zwei Ansätze unterschieden werden: Zum einen sind mit Blick auf die Art und Weise der Verwendung der Daten, insbesondere von personenbezogenen Daten, Kategoriensysteme entwickelt worden, die auf die Einschätzung des Schädigungspotenzials bei der Datennutzung abzielen. Zum anderen sind Ansätze entstanden, die die Chancen und Risiken von KI hinsichtlich der Auswirkungen auf den

Wandel von Arbeit insgesamt analysieren. Unabhängig von ihrem Fokus ist diesen Systemen gemeinsam, dass sie die beiden Sozialpartner verpflichten, gemeinsam die Potenziale für das Unternehmen gegenüber den Vor- und Nachteilen für die Beschäftigten abzuwägen.

In unserem Lernraum konnten bereits zwei Vorreiter-Beispiele diskutiert werden. IBM hat als Pionier eine KI-Rahmenvereinbarung abgeschlossen, die ein Kategoriensystem beinhaltet, das sich auf die Datennutzung konzentriert. Der Hintergrund dafür waren die wachsenden Möglichkeiten moderner Personaldatensysteme, beispielsweise bei Empfehlungen für die Bewerber\*in-

nen-Auswahl, für Gehaltserhöhungen, Qualifizierungen und die Karriereplanung. Um den Umgang mit diesen Fällen regeln zu können, wurde als Teil der Rahmenvereinbarung ein Kategoriensystem zur Einschätzung dieser Fälle konzipiert. Die KI-Systeme werden fünf Kategorien zugeordnet. Ein niedriges Risiko wird beispielsweise bei Schulungsvorschlägen erwartet. Ein sehr hohes Risiko wird denjenigen Anwendungen zugewiesen, die automatisierte Entscheidungen ohne menschliche Kontrolle treffen können. Die Nutzung solcher Anwendungen wird deshalb von der Rahmenvereinbarung ausgeschlossen ([Link](#)).



Quelle: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/it-digitalpolitik/gutachten-datenethikkommission.pdf>

Die Telekom befasst sich derzeit ebenso mit dem Aufbau eines Kategoriensystems. Das Kernstück der Gesamtbetriebsvereinbarung der Telekom ist ein paritätisch besetztes Gremium, das sogenannte „Digi-Board“, in dem das Unternehmen alle Digitalisierungspläne vorstellt. Informiert wird mit dem Instrument des „Digitalisierungs-Steckbriefs“ insbesondere über geplante und erwartete Auswirkungen von Digitalisierungsprojekten für betroffene Beschäftigte (Rationalisierungspotenzial, veränderte Qualifizierungsanforderungen und daraus resultierender Qualifizierungsbedarf, Veränderungen der Arbeitsprozesse und daraus resultierende Belastungen), die Dauer der Validierung, betroffene Bereiche sowie Erfolgskriterien und Ziele des Arbeitgebers.

Das Gremium prüft, ob sich daraus mit Blick auf den Mitbestimmungsprozess Handlungsbedarf ergibt, und leitet das weitere Vorgehen ab. Somit ist der Betriebsrat bereits frühzeitig in die Digitalisierungsvorhaben des Unternehmens eingebunden und kann die Auswirkungen auf Arbeit mitgestalten.

Die Ansätze eint, dass dadurch der Blick für die kritischen Fälle geschärft werden soll, die eine Abwägung der Interessen und eine aktive Begleitung seitens der Betriebsräte erfordern. Gerade weil wir uns derzeit in der Erprobungsphase befinden, gilt es, die Kategoriensysteme in den kommenden Jahren auf ihre Praktikabilität zu prüfen und weiterzuentwickeln.

---

## #5 Wie kann der Mitbestimmungsprozess gestaltet werden?

Der ständige Datenfluss und das permanente Lernen von KI-Systemen erfordern eine spezifische Herangehensweise der Mitbestimmung. Während es früher ausreichte, lediglich die Einführung von IT punktuell bzw. einmalig zu regulieren, muss sich KI-Mitbestimmung inzwischen vielmehr am laufenden Prozess des KI-Einsatzes orientieren. Dies erfordert, die Anwendungspraxis und die Ergebnisse kontinuierlich im Blick zu haben und zu evaluieren.

Auf der einen Seite sind dazu Mitbestimmungspraktiken notwendig, die unter dem Stichwort der prozessualen Mitbestimmung diskutiert werden. Diese schließen ein proaktives, mitgestaltendes Mitbestimmungsverständnis betrieblicher Interessenvertretungen ebenso ein wie pilothafte Einführungsprozesse in Experimentierräumen und die fortlaufende, prozessbegleitende Risikobewertung des Echtbetriebs. Betriebs- und Personalräte müssen dabei ständig involviert bleiben.

Auf der anderen Seite erfordert ein nachhaltiger Einsatz von KI in der Arbeitswelt, die betroffenen Beschäftigten systematisch in den Entwicklungs-, Einführungs- und Optimierungsprozess von KI einzubeziehen. Aus einer prozessorientierten Mitbestimmungsperspektive sind daher Verfahren der Beschäftigtenbeteiligung an der betrieblichen KI-Gestaltung notwendig und erweisen sich als zentraler Erfolgsfaktor.

Eine besondere Herausforderung bildet in der Praxis der Umgang mit Data Analytics. Die Telekom hat dazu eigenständige Gremien und Prozesse geschaffen und ein Verfahren zum Umgang mit Data Analytics entwickelt. Dabei werden kontinuierlich grundlegende Fragen adressiert: Welche Daten werden verarbeitet? Welche Ergebnisse werden sichtbar für wen? Arbeitgeberseite und Betriebsrat prüfen dabei nicht nur die ursprüngliche Fragestellung, sondern evaluieren auch gemeinsam, ob in der Praxis und im weiteren Verlauf der Datenauswertung auch „Beifang“ entsteht. Damit ist gemeint, dass KI-Anwendungen zusätzliche Analyseergebnisse produzieren, die zunächst nicht geplant waren, sich unter Umständen jedoch als kritisch erweisen könnten. In kritischen Fällen wird dann geregelt, ob und wie die Ergebnisse verwendet werden dürfen.

---

## #7 Welche Beispiele für Betriebs- und Dienstvereinbarungen gibt es? Was wird darin geregelt?

Das Thema Künstliche Intelligenz erreicht zunehmend auch die betriebspolitische Arena, wenngleich die Anzahl konkreter Betriebs- oder Dienstvereinbarungen noch überschaubar ist. Dennoch haben die Betriebsparteien einiger Unternehmen bereits Vereinbarungen abgeschlossen und konkrete Verfahrensweisen zu den Herausforderungen des KI-Einsatzes getroffen. Sowohl bei der IBM Deutschland GmbH wie auch der Deutschen Telekom Service GmbH ging den KI-Vereinbarungen ein gemeinsamer Verständigungsprozess zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat über die zukünftige Zusammenarbeit der betrieblichen Sozialparteien im Kontext der fortschreitenden digitalen Transformation voraus. Unter anderem im Rahmen von Design Thinking Workshops wurde sich auf Leitlinien für den Mitbestimmungsprozess verständigt. Diese beinhalten die proaktive Mitgestaltung von Veränderungsprozessen durch Betriebsräte ebenso wie die frühzeitige Information und Sicherung der Betriebsratsbeteiligung durch den Arbeitgeber.

Die sozialpartnerschaftlichen KI-Regulierungsbestrebungen werden flankiert durch die Verständigung auf

ethische Grundsätze, in denen festgelegt wird, wie KI im Unternehmen zum Einsatz kommen soll und welche Anforderungen an die Technologien zu stellen sind. Bei der Telekom wurde ein KI-Manifest beschlossen, bei IBM ist ein begleitender Ethikrat aktiv. Für den KI-Einsatz sind Kriterien wie Transparenz, Schutz vor maschineller Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Möglichkeit der menschlichen Letztentscheidung sowie Diskriminierungsfreiheit der Systeme zentral.

Mit Blick auf die konkreten KI-Vereinbarungen stehen Regelungen zur Risikobewertung von KI-Systemen („Kritikalitätsstufen“), zu möglichen Auswirkungen auf Beschäftigung („KI-Steckbrief“, mit dem der Arbeitgeber den Betriebsrat informiert), zur „Validierung“ von KI-Anwendungen in einem Experimentierraum oder gemeinsame Gremien zur Erörterung des Einsatzes neuer Systeme hinsichtlich der Planungen des Arbeitgebers sowie des Handlungsbedarfs der Interessenvertretung („Digi-Board“) im Vordergrund.

## #8 Wie können sich Betriebs- und Personalräte aufstellen für die Herausforderung KI?

Mit der zunehmenden Verbreitung von KI in den Unternehmen steigen auch die Anforderungen an die Betriebs- und Personalräte. In unserem Lernraum wurde deutlich, dass es für sie eine große Herausforderung ist, zusätzlich zum „Tagesgeschäft“ gezielt Qualifikationen zu KI aufzubauen. Oftmals fehlen im Arbeitsalltag die notwendigen Mittel und die Zeit. Daher müssen externe und interne Ressourcen bestmöglich gebündelt werden.

In den beteiligten Unternehmen können hier verschiedene Strategien bei der organisatorischen Aufstellung und Qualifizierung der Betriebsräte beobachtet werden. Bei der IBM werden beispielsweise ausgewählte Betriebsrät\*innen mit der entsprechenden Expertise in den sozialpartnerschaftlich besetzten Ethikrat, welcher über die Auswirkungen von kritischen KI-Lösungen und folglich deren Nutzung berät, entsandt. Die Telekom setzt neben der Gremienarbeit darauf, ausgewählte Betriebsrät\*innen zu KI-Expert\*innen weiterzuentwickeln sowie IT-affine Personen aus den operativen Bereichen für die Gremienarbeit zu gewinnen. Darüber hinaus ist jedoch auch die Einbindung der Beschäftigten selbst – sei es als Betroffene oder als Entwickler\*innen – eine wichtige Kompetenzquelle für Betriebsräte.

Durch den Aufbau von Vertrauensverhältnissen in den entsprechenden Bereichen sind Betriebsräte „nahe dran“ an den KI-Projekten und dem Einsatz neuer Technologien. Dabei wissen die Beschäftigten selbst am besten, wo Handlungsbedarf besteht und in welcher Hinsicht sie Unterstützung brauchen. Bei ENERGY4U gehören Expert\*innen, die KI-Projekte durchführen, sogar selbst dem Betriebsratsgremium an und können so Innovationsprozesse aktiv mitgestalten.

Darüber hinaus erleichtert es heute das Betriebsräte-modernisierungsgesetz Betriebsräten auch, bei Fragen der Einführung oder Anwendung von KI externe Sachverständige zu Rate zu ziehen. Neu ist, dass der Betriebsrat nun nicht mehr eigenständig begründen muss, warum er bei KI externen Sachverständigen zur Durchführung seiner Aufgaben braucht. Die „Einführung und Anwendung von Künstlicher Intelligenz“ ist nun explizit im Gesetz als Grund für die Hinzuziehung externer Sachverständiger aufgeführt.

## #9 Welche rechtlichen Ansatzpunkte gibt es für Betriebs- und Personalräte?

Auch wenn es bislang an Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Regulierungsgegenstand KI-Systeme in der Breite noch mangelt, gibt es eine Vielzahl an rechtlichen Grundlagen und auch ethischen Leitlinien, die der KI-Nutzung in Betrieb und Verwaltung einen Rahmen geben und an denen sich betriebliche Interessenvertretungen orientieren können (vgl. zusammenfassend Ganz et al. 2021; abrufbar hier: (<https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/f5f4dafc-b648-4644-8e07-8fb733ba85b3/content>)).

Mit Blick auf ethische Aspekte des KI-Einsatzes weist z.B. die High Level Expert Group der Europäischen Kommission vor allem auf den Vorrang menschlichen Handelns, die Robustheit und Sicherheit von KI-Systemen, die Datensouveränität, die Transparenz und die Diskriminierungsfreiheit hin ([https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=60425](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=60425)).

Ergänzend spricht sich die Enquetekommission „Künstliche Intelligenz“ des Deutschen Bundestags dafür aus, dass KI-Systeme vertrauenswürdig sein müssen, Kriterien der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit zu erfüllen haben sowie Verfahren der Risiko-

bewertung und der Partizipation von Betroffenen einschließen sollen (<https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/237/1923700.pdf>). Darüber hinaus wird in der Hambacher Erklärung der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden des Bundes und der Länder darauf verwiesen, dass KI Menschen nicht zum Objekt machen und nur für verfassungsrechtlich legitime Zwecke eingesetzt werden darf ([https://www.datenschutz-bayern.de/dsbk-ent/DSK\\_97-Hambacher\\_Erklaerung.html](https://www.datenschutz-bayern.de/dsbk-ent/DSK_97-Hambacher_Erklaerung.html)).

Bezogen auf rechtliche Rahmenbedingungen gelten beim KI-Einsatz die Regelungen der Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungs- und dem Personalvertretungsgesetz, wobei insbesondere mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz die Rechte von Betriebsräten beim Einsatz von KI-Systemen gestärkt werden ([https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#\\_bgbl\\_%2F%2F\\*%5B%40attr\\_id%3D%27bgbl121s1762.pdf%27%5D\\_1673362839360](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s1762.pdf%27%5D_1673362839360)). Hinzu kommen die Anforderungen, die beim Einsatz von KI an den Datenschutz und insbesondere den Beschäftigtendatenschutz zu stellen sind. Weitere rechtlich relevante Aspekte liegen in der IT-Sicherheit (Ganz et al. 2021).

## Über INQA

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist eine vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufene Initiative. Sie versteht sich als neutrale und nicht-kommerzielle Praxisplattform, die sich für die Gestaltung einer modernen Arbeitswelt mit attraktiven Arbeitsbedingungen für Arbeitgeber und Beschäftigte einsetzt und Unternehmen und Beschäftigte im Wandel der Arbeitswelt begleitet. Dabei legt sie den Fokus auf die Bereiche Führung, Gesundheit, Vielfalt und Kompetenz.

INQA bietet eine Vielfalt an Beratungs- und Informationsangeboten sowie ein breites Netzwerk für Betriebe und öffentliche Verwaltungen. Die Initiative agiert nah an den Unternehmen und hat ein Ohr für den betrieblichen Alltag.

Die Angebote der Initiative richten sich an Führungskräfte und Geschäftsführer\*innen, Personalverantwortliche, Betriebsräte und letztendlich an jede\*n Beschäftigte\*n, dem an einer positiven und gesunden Arbeitskultur gelegen ist. Denn nur durch die Bereitschaft zur Veränderung kann der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens gewährleistet werden.

INQA ist die relevante Praxisplattform für eine zukunftsfähige Arbeitskultur und neue Qualität der Arbeit in Deutschland. „INQA macht Arbeit besser!“

Weitere Informationen unter [www.inqa.de](http://www.inqa.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



humAIn  
work.lab