



**BAND 7**

# BESCHÄFTIGTENINTERESSEN UND REGULIERUNGSERFORDERNISSE BEI KI-ANWENDUNGEN

Reihe »Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit  
Künstlicher Intelligenz«

**FRAUNHOFER VERLAG**

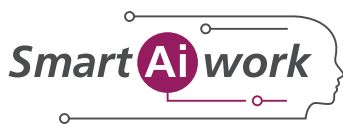
Reihe »Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit Künstlicher Intelligenz«

BAND 7

Markus Hoppe, Adrian Hermes

# BESCHÄFTIGTENINTERESSEN UND REGULIERUNGSERFORDERNISSE BEI KI-ANWENDUNGEN

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**FRAUNHOFER VERLAG**

## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Fraunhofer IAO

### **Autoren**

Markus Hoppe, INPUT Consulting  
Adrian Hermes, IG Metall

### **Kontaktadresse**

SmartAlwork  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
Telefon: +49 711 970-01  
Web-Adresse: [www.smart-ai-work.de](http://www.smart-ai-work.de)

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

ISSN: 2698-2218

ISBN: 978-3-8396-1735-9

### **Layout, Satz und Illustrationen**

Sergej Kohlmann

### **Druck und Weiterverarbeitung**

Elanders GmbH, Waiblingen

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© Fraunhofer Verlag, 2021

Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart  
[verlag@fraunhofer.de](mailto:verlag@fraunhofer.de)  
[www.verlag.fraunhofer.de](http://www.verlag.fraunhofer.de)

als rechtlich nicht selbständige Einheit der

Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung  
der angewandten Forschung e. V.  
Hansastraße 27 c  
80686 München  
[www.fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de)

Alle Rechte vorbehalten

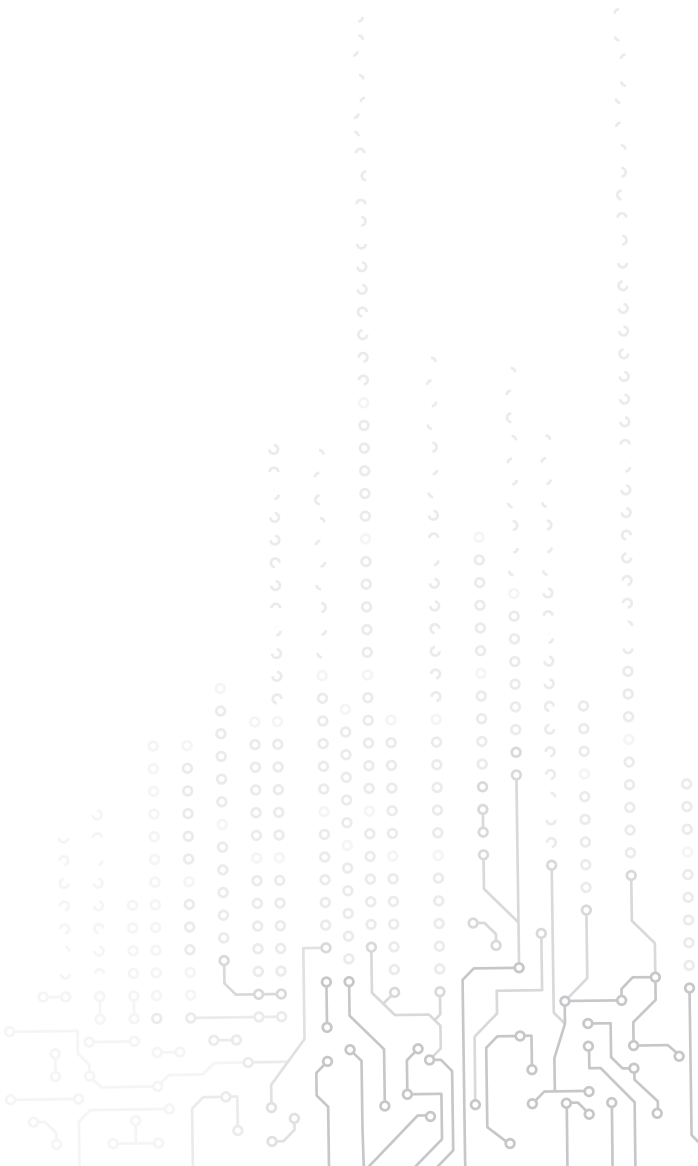
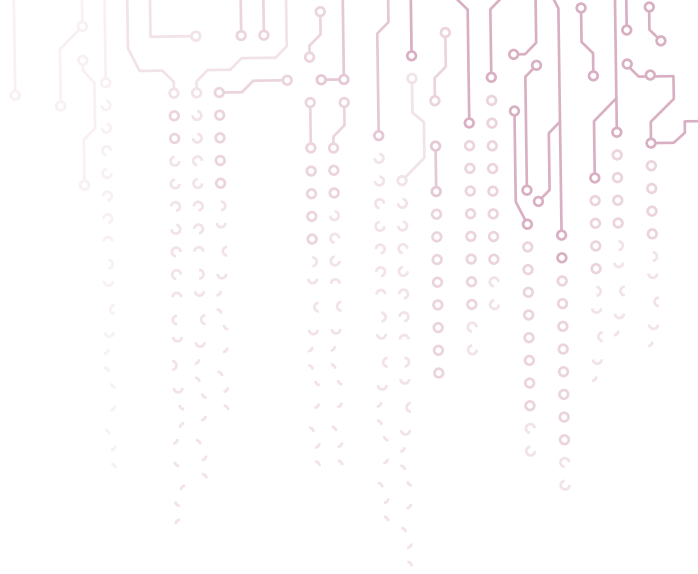
Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.



|          |                                                                                         |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Vorwort</b> .....                                                                    | <b>07</b> |
| <b>2</b> | <b>Einleitung</b> .....                                                                 | <b>08</b> |
| <b>3</b> | <b>Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse</b> .....                                   | <b>10</b> |
| <b>4</b> | <b>Künstliche Intelligenz und Sachbearbeitung: Definition und Gestaltungsraum</b> ..... | <b>14</b> |
| 4.1      | Definition von Künstlicher Intelligenz .....                                            | 14        |
| 4.2      | Definition von Sachbearbeitung .....                                                    | 15        |
| 4.3      | Integrierte Gestaltung von Technologie, Prozessen und Tätigkeiten .....                 | 16        |
| <b>5</b> | <b>Künstliche Intelligenz und die Folgen für Arbeit und Beschäftigung</b> .....         | <b>18</b> |
| 5.1      | Aktuell genutzte und zukünftig geplante KI-Anwendungen .....                            | 18        |
| 5.1.1    | Produktbezogene KI-Anwendungen .....                                                    | 18        |
| 5.1.2    | Prozessbezogene KI-Anwendungen .....                                                    | 18        |
| 5.1.3    | KI-Anwendungen im Personalwesen .....                                                   | 20        |
| 5.1.4    | KI-Anwendungen an der Kundenschnittstelle .....                                         | 20        |
| 5.1.5    | KI-basierte digitale Assistenten .....                                                  | 21        |
| 5.1.6    | KI-basierte Hardwareanwendungen .....                                                   | 21        |
| 5.2      | Potenzielle Beschäftigungseffekte des KI-Einsatzes in der Sachbearbeitung .....         | 22        |
| 5.2.1    | Einfache Sachbearbeitungsaufgaben mit hohem Standardisierungsgrad .....                 | 22        |
| 5.2.2    | Sachbearbeitungstätigkeiten mittlerer und hoher Komplexität .....                       | 23        |
| 5.2.3    | Arbeitsintensivierung, Arbeitsbelastungen .....                                         | 23        |
| 5.3      | Grenzen des KI-Einsatzes in der Sachbearbeitung .....                                   | 27        |
| 5.3.1    | Technologische Rahmenbedingungen .....                                                  | 27        |
| 5.3.2    | Ökonomische Rahmenbedingungen .....                                                     | 27        |
| 5.3.3    | Aufgabenbezogene Rahmenbedingungen .....                                                | 28        |
| 5.3.4    | Kulturelle Rahmenbedingungen .....                                                      | 28        |
| 5.3.5    | Rechtliche Rahmenbedingungen .....                                                      | 30        |
| <b>6</b> | <b>Anforderungen von Beschäftigten an KI-Technologien in der Sachbearbeitung</b> .....  | <b>32</b> |
| 6.1      | Funktionsbezogene Anforderungen .....                                                   | 32        |
| 6.1.1    | Zuverlässigkeit .....                                                                   | 32        |
| 6.1.2    | Assistenz und Entlastung .....                                                          | 32        |
| 6.1.3    | Emotionalität und Spaß an der Mensch-KI-Kollaboration .....                             | 32        |
| 6.2      | Beschäftigungsbezogene Anforderungen .....                                              | 34        |
| 6.2.1    | Beschäftigungssicherheit .....                                                          | 34        |
| 6.2.2    | Qualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit .....                                        | 35        |
| 6.3      | Beteiligungsorientierte Erwartungen .....                                               | 36        |
| 6.3.1    | Transparenz .....                                                                       | 36        |
| 6.3.2    | Akzeptanz .....                                                                         | 36        |



|           |                                                                                                      |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.3.3     | Anerkennung und Wertschätzung .....                                                                  | 36        |
| 6.3.4     | Sicherheit.....                                                                                      | 37        |
| <b>7</b>  | <b>Betriebs- und Personalräte – Mitgestalter oder Betroffene der digitalen Transformation? .....</b> | <b>38</b> |
| 7.1       | Rollenverständnis von Betriebs- und Personalräten im Transformationsprozess.....                     | 38        |
| 7.1.1     | Selbstverständnis.....                                                                               | 38        |
| 7.1.2     | Arbeitsformen und Beteiligungsformate .....                                                          | 41        |
| 7.2       | Handlungsfelder bei KI in der Sachbearbeitung.....                                                   | 43        |
| 7.2.1     | Beschäftigtendatenschutz, Verhaltens- und Leistungskontrolle.....                                    | 43        |
| 7.2.2     | Arbeitsintensität und psychische Belastungen .....                                                   | 45        |
| 7.2.3     | Eingruppierung und Entgeltrelevanz.....                                                              | 47        |
| 7.2.4     | Verteilungsfragen.....                                                                               | 48        |
| 7.2.5     | Schaffung beteiligungsorientierter Strukturen .....                                                  | 49        |
| 7.2.6     | Qualität von Arbeitsergebnissen.....                                                                 | 51        |
| 7.2.7     | Personalplanung.....                                                                                 | 52        |
| 7.2.8     | Qualifizierung .....                                                                                 | 54        |
| 7.2.9     | Beschäftigungsmöglichkeiten für besondere Personengruppen .....                                      | 54        |
| 7.2.10    | Nachhaltige Beschäftigungspolitik .....                                                              | 56        |
| 7.3       | KI-spezifische Herausforderungen für die Mitbestimmung .....                                         | 57        |
| 7.3.1     | Die »Black Box Künstliche Intelligenz« mitbestimmungsrechtlich erfassen .....                        | 57        |
| 7.3.2     | Gute KI-basierte Arbeit prozessorientiert mitbestimmen und gestalten.....                            | 59        |
| 7.4       | Regulierung KI-gestützter Technologie in der Sachbearbeitung.....                                    | 66        |
| 7.4.1     | Rahmenvereinbarungen zur Nutzung von IT-Systemen.....                                                | 66        |
| 7.4.2     | Künstliche Intelligenz als Chance für die Mitbestimmung?.....                                        | 67        |
| 7.4.3     | Ein Vorgehensmodell für die Regulierung KI-gestützter Sachbearbeitung.....                           | 69        |
| <b>8</b>  | <b>Rolle der Gewerkschaften bei der KI-Transformation der Sachbearbeitung .....</b>                  | <b>74</b> |
| 8.1       | Aktivitäten .....                                                                                    | 74        |
| 8.1.1     | Beteiligung der Gewerkschaften an gesellschaftlichen Diskursen zu KI.....                            | 74        |
| 8.1.2     | Beteiligung der Gewerkschaften an der Schaffung einer »Wissensbasis« zum Thema KI.....               | 76        |
| 8.1.3     | Beteiligung an der Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen beruflicher Bildung.....        | 77        |
| 8.2       | Gewerkschaftliche Angebote an Betriebs- und Personalräte .....                                       | 79        |
| 8.2.1     | Gewerkschaftliche Bildung und Beratung.....                                                          | 79        |
| 8.2.2     | Praxisorientierte Unterstützung.....                                                                 | 80        |
| <b>9</b>  | <b>Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Interessenvertretung .....</b>                       | <b>82</b> |
| <b>10</b> | <b>Literatur .....</b>                                                                               | <b>84</b> |



### **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                                                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Erfolgreiche Gestaltung der KI-induzierten Automatisierung von Sachbearbeitung durch Integration der drei Gestaltungsfelder Technologie, Prozesse und Tätigkeiten ..... | 17 |
| Abbildung 2: Wirksamkeit verschiedener Dimensionen von digitalem Stress .....                                                                                                        | 25 |
| Abbildung 3: Typologie von Betriebsräten im Digitalisierungsprozess .....                                                                                                            | 38 |
| Abbildung 4: Hemmende Faktoren der Beteiligung der Mitbestimmungsorgane am betrieblichen Innovationsgeschehen.....                                                                   | 41 |
| Abbildung 5: Phasen und Anforderungen für das Change Management bei Künstlicher Intelligenz.....                                                                                     | 60 |
| Abbildung 6: Das Gestaltungsprinzip »Gute Arbeit by Design« des DGB.....                                                                                                             | 75 |

### **Tabellenverzeichnis**

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Übersicht über die Kapitel in diesem Band.....                                           | 08 |
| Tabelle 2: Psychische »Gesundmacher«, aufgeschlüsselt nach Person, Situation und Organisation ..... | 26 |
| Tabelle 3: Mechanismen algorithmischer Kontrolle .....                                              | 43 |
| Tabelle 4: Psychische Belastungsfaktoren .....                                                      | 46 |
| Tabelle 5: Rechtsgrundlagen für Betriebsräte in KI-relevanten Handlungsfeldern .....                | 64 |
| Tabelle 6: Lagom-Prüffragen zum Betriebseinsatz von KI-Systemen .....                               | 72 |

# 1 VORWORT

In der deutschen Politik, der Wirtschaft und den Medien ist Künstliche Intelligenz (KI) derzeit eines der meistbehandelten Themen. Dabei hat das Thema Künstliche Intelligenz und seine Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeit besondere mediale Aufmerksamkeit. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Forschungsvorhaben *SmartAIwork* untersucht speziell die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf die Sachbearbeitung. Diese Untersuchung erfolgt nicht alleine auf analytischer Ebene. Vielmehr handelt es sich bei SmartAIwork um ein Gestaltungsprojekt. Es zielt darauf ab, Optionen zu entwickeln, wie sich Künstliche Intelligenz für eine produktivere Gestaltung von Arbeit mit zugleich »menschengerechten«, das heißt lernförderlichen, fordernden, aber nicht überfordernden Tätigkeitsprofilen einsetzen lässt. In drei Unternehmen aus Dienstleistung, Handwerk und Industrie, die zu den Projektpartnern gehören, werden konkrete Gestaltungslösungen für ausgewählte Sachbearbeitungsprozesse entwickelt und umgesetzt. Nicht zuletzt erarbeiten die Verbundpartner Orientierungs- und Handlungshilfen für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung.

Sachbearbeitung beinhaltet Routinetätigkeiten, aber auch wissensintensive Aufgaben. Einerseits hat Künstliche Intelligenz das Potenzial, auch wissensintensive Aufgaben zu automatisieren und damit immer mehr menschliche Arbeit zu ersetzen. Andererseits kann der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei entsprechender Gestaltung den Menschen von Routinetätigkeiten entlasten und bei wissensintensiven Aufgaben so unterstützen, dass dies produktivitätssteigernd wirkt und der entstehende Raum für menschengerechte Tätigkeitsprofile genutzt werden kann.

Der Auftrag von SmartAIwork liegt darin, solche positiven Gestaltungsoptionen aufzuzeigen und in den Projekten bei den drei Projektpartnerunternehmen entsprechende Gestaltungslösungen umzusetzen. Dabei spielen die durch KI erweiterten Möglichkeiten, Mensch-Maschine-Interaktion so zu gestalten, dass die Technik den Menschen in unterschiedlichem Grad unterstützt, eine entscheidende Rolle.

Walter Ganz, Fraunhofer IAO



## 2 EINLEITUNG

Die Technologien der Künstlichen Intelligenz (KI) haben das Potenzial, die Arbeitsbedingungen von Millionen von Menschen grundlegend zu verändern. Während Anwendungen der Künstlichen Intelligenz im Feld der Produktion bereits Gegenstand umfassender Aktivitäten in Forschung und Praxis sind, sind die Auswirkungen der KI-basierten Automatisierung im Feld der Sachbearbeitung bisher wenig erforscht (weitgehend ungeklärt) [1, 2]. Diese Wissenslücke zu füllen, ist das Ziel des Forschungsprojekts SmartAIwork. Die Reihe »Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit Künstlicher Intelligenz« des Forschungsprojekts SmartAIwork bildet die damit verbundenen Fragestellungen wie folgt ab:

- ▶ Wie sehen Szenarien KI-basierter Arbeitswelten im Jahr 2030 aus?
- ▶ Was sind Einsatzmöglichkeiten und Methoden heutiger KI-Technologien?
- ▶ Was muss bei der Arbeits- und Prozessgestaltung für KI-unterstützte Aufgaben beachtet werden?
- ▶ Wie unterscheiden sich KI-Produkte, Leistungsspektren und Anbieter?
- ▶ Was sind Herausforderungen der Praxisumsetzung und Regulierung von KI-unterstützter Sachbearbeitung?
- ▶ Welcher Handlungsbedarf für die Gestaltung von Künstlicher Intelligenz besteht aus Sicht von Wissenschaft, Wirtschaft und Politik?

Die vorliegende Studie »Beschäftigteninteressen und Regulierungsbedarfe« zeigt, welche Anforderungen Beschäftigte an die arbeitsbezogene Anwendung von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung stellen und welche Regulierungsbedarfe für die betriebliche Interessenvertretung abgeleitet werden können. Zudem wird aufgezeigt, welche Unterstützungsmöglichkeiten von gewerkschaftlicher Seite im Prozess der KI-Transformation von Arbeit für betriebliche Interessenvertretungen existieren. Tabelle 1 vermittelt einen Überblick über die Kapitel und ihre Funktion für die Leserinnen und Leser.

| FUNKTION DER KAPITEL                  | KAPITEL                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRUNDLAGEN VERSTEHEN                  | 04: Künstliche Intelligenz in der Sachbearbeitung: Definition und Gestaltungsraum<br>05: Künstliche Intelligenz und die Folgen für Arbeit und Beschäftigung |
| INTERESSEN DER BESCHÄFTIGTEN ERKENNEN | 06: Anforderungen von Beschäftigten an KI-Technologien in der Sachbearbeitung                                                                               |
| REGULIERUNGSBEDARFE IDENTIFIZIEREN    | 07: Betriebs- und Personalräte – Mitgestalter oder Betroffene der digitalen Transformation?                                                                 |
| UNTERSTÜTZUNGSMÖGLICHKEITEN AUFZEIGEN | 08: Rolle der Gewerkschaften bei der KI-Transformation der Sachbearbeitung                                                                                  |

Tabelle 1: Übersicht über die Kapitel in diesem Band

Dieser Band greift die Anforderungen, die mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung verbunden sind, aus der Beschäftigtenperspektive auf und liefert Orientierung für die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung, indem er Antworten auf die folgenden Fragen gibt:

1) **Grundlagen verstehen:** Wie genau definieren sich Künstliche Intelligenz und Sachbearbeitung (Kapitel 4)? Welche KI-Anwendungen sind in der betrieblichen Praxis im Einsatz (Kapitel 5)?

2) **Interessen der Beschäftigten erkennen:** Welche Anforderungen stellen Beschäftigte in der Sachbearbeitung an KI-Anwendungen im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit, ihre Auswirkungen auf die eigene Arbeit sowie ihre Partizipationsmöglichkeiten bei der Implementierung, Einführung und Weiterentwicklung (Kapitel 6)?

3) **Regulierungsbedarfe identifizieren:** Wie gehen Betriebs- und Personalräte mit der digitalen Transformation um, welche Rolle nehmen sie im Transformationsprozess ein, welche Handlungsfelder bearbeiten sie und welche Regulierungsmöglichkeiten existieren (Kapitel 7)?

4) **Unterstützungsmöglichkeiten aufzeigen:** Welche Unterstützungsleistungen bieten Gewerkschaften für die Nutzung von KI in der Sachbearbeitung? Welche Rolle nehmen sie in ihrer Funktion als Normsetzungsakteur ein (Kapitel 8)?

Wie die Ergebnisse des Projekts »SmartAIwork« zeigen, unterscheiden sich die Fragen der Automatisierbarkeit, des KI-Einsatzes und der Gestaltung KI-gestützter Automatisierung nicht grundlegend in der Hinsicht, ob Sachbearbeitung oder andere berufliche Felder der Anwendungskontext sind. Analog gelten die Erkenntnisse zur Automatisierbarkeit von Aufgaben und zu den Effekten der KI-gestützten Automatisierung auf Arbeit nicht nur für Künstliche Intelligenz, sondern oft auch für andere Automatisierungstechnologien.

# 3 ZUSAMMENFASSUNG DER ZENTRALEN ERGEBNISSE

## Welche KI-Anwendungen werden aktuell in der Sachbearbeitung genutzt bzw. sind geplant?

Die Anwendungsmöglichkeiten von KI in der Sachbearbeitung sind vielfältig. *Prozessbezogene KI-Anwendungen* werden vor allem zur Optimierung interner Geschäftsprozesse, zur Effizienzsteigerung in der Administration und zur Beseitigung von Schnittstellen eingesetzt. Anwendungsbeispiele sind Datentransfers zwischen verschiedenen Systemen mit KI-gestützter Konsistenzprüfung, mit KI angereicherte RPA-Technologien zur Automatisierung von Arbeitsabläufen oder Technologien zur Auswertung von Text-, Bild- und Toninformationen. *KI-Anwendungen im Personalwesen* spielen bei der Personalauswahl, beim Skill Matching sowie bei Personalbedarfsprognosen eine Rolle. Daneben kommt KI als interne Selfservicefunktion für Beschäftigte in der Personaladministration zum Einsatz. *KI-Anwendungen an der Kundenschnittstelle* haben hohe Bedeutung in der Interaktion mit Kund\*innen. Von besonderer Relevanz sind dabei Chatbots für die Bearbeitung von Kund\*innenwünschen sowie KI-Technologien zu Identifikationszwecken bei Vertragsangelegenheiten (Voice Analytics, Videochat). Diese Technologien dienen der Harmonisierung des Datenzugriffs aus unterschiedlichen Quellen. *KI-basierte digitale Assistenten* unterstützen Sachbearbeitungstätigkeiten, indem sie Aufgaben wie die Informationsbeschaffung, Suchvorgänge oder Datenabgleiche KI-gestützt ausführen. Beispiele sind Assistenten zur Sendungsverfolgung im Postservice oder die Unterstützung von Servicemitarbeiter\*innen bei der Bearbeitung von Kund\*innenanfragen durch KI-gestützte Informationsbereitstellung (z. B. Pop-up-Fenster mit hilfreichen Hinweisen). Für digitale Assistenten ist die Interaktion zwischen Mensch und Technik prägend. *KI-basierte Hardwareanwendungen* (z. B. Datenbrillen für Techniker\*innen) unterstützen Sachbearbeitungstätigkeiten, indem die Treffsicherheit von Fehlerdiagnosen erhöht oder Optimierungen bei der Einsatz- und Personalplanung durch Datenkombination generiert werden können.

## Welche (potenziellen) Beschäftigungseffekte hat der KI-Einsatz in der Sachbearbeitung?

Bei *einfachen Tätigkeiten* mit hohem Standardisierungsgrad werden Substitutionseffekte infolge des KI-Einsatzes beobachtet, die vor allem die regelbasierte Routinesachbearbeitung betrifft (z. B. einfache Suchanfragen, die Kund\*innen im Selfservice eigenständig erledigen). Bei *Sachbearbeitungstätigkeiten mittlerer und hoher Komplexität* führt KI häufig

zu einem Anforderungsanstieg. Dies betrifft kommunikative Anforderungen (z. B. bei komplizierten Kund\*innenanliegen) ebenso wie die Problemlösungskompetenzen (z. B. die Auswahl der geeigneten Lösungsmethode). Die Zunahme an digitaler und KI-basierter Technologie kann auch in der Sachbearbeitung zu *Arbeitsintensivierung, Arbeitsbelastung* und »Technostress« führen. Als Gründe werden die steigende Anzahl der zu bedienenden Unterstützungstechnologien in Kombination mit dem Wegfall von einfachen, jedoch zur Erholung beitragenden Aufgaben gesehen.

## Wo liegen die Grenzen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung?

*Technologische Rahmenbedingungen* begrenzen den KI-Einsatz bei jenen Tätigkeiten, für die bislang keine geeignete IT- oder softwaregestützte Automatisierungslösung existiert. Dies betrifft vor allem Tätigkeiten mit hohen Anforderungen an Kommunikation, Interaktion, Kreativität sowie Problemlösungskompetenz. *Ökonomische Rahmenbedingungen* limitieren den KI-Einsatz dann, wenn der zu erwartende »Return on Invest« (z. B. Effizienzsteigerungen, verbesserte Produkte und Dienstleistungen) die Investition in KI nicht mindestens ausgleicht oder übersteigt. *Aufgabenbezogene Rahmenbedingungen* kommen als begrenzender Faktor zum Tragen, wenn der definierte Use Case der KI von der zu erledigenden Aufgabe abweicht. Aufgrund der »Individualität der Einzelfälle« erscheint häufig eine erfahrungsbasierte Aufgabenerledigung durch den Menschen als bessere Alternative. *Kulturelle Rahmenbedingungen* limitieren die KI-Nutzung erstens beim Faktor Akzeptanz von den Anwender\*innen. Dies zeigt sich etwa beim Einsatz KI-basierter Assistenten an der Kundenschnittstelle (z. B. Onlinebanking). Hinzu kommt zweitens der Vertrauensaspekt, der häufig mit persönlicher Kommunikation besser zu erfüllen sei (z. B. Verfügbarkeit eines »persönlichen Ansprechpartners« bei Bankgeschäften). *Rechtliche Rahmenbedingungen* werden als Grenze des KI-Einsatzes relevant, wenn es um personenbezogene Daten geht. Der KI-Einsatz ist nur dann legitim, wenn deren Verarbeitung rechtmäßig erfolgt, indem sie den gesetzlichen Anforderungen genügt (z. B. EU-DSGVO, BDSG) und diskriminierende Entscheidungen vermeidet. Beim KI-Einsatz in der Sachbearbeitung ist insbesondere der Beschäftigtendatenschutz zu gewährleisten.

### **Welche Anforderungen stellen Beschäftigte an den KI-Einsatz in der Sachbearbeitung?**

Bezogen auf *funktionsbezogene Anforderungen* an die Nutzung von KI durch Beschäftigte ist zunächst das Kriterium der *Zuverlässigkeit* bedeutsam. Es wird erwartet, dass KI-Anwendungen störungsfrei funktionieren und zur Verbesserung der eigenen Arbeit beitragen. Hinzu kommen die Kriterien *Assistenz und Entlastung*. KI-Technologien sollen die Arbeit unterstützen und erleichtern, indem sie monotone, sich wiederholende Aufgaben erledigen und Freiraum für wertschöpfende Tätigkeiten schaffen. Die Bedienung von KI-Technologien soll Beschäftigte auch *emotional ansprechen und Spaß machen*. Dies gelingt am besten dann, wenn die »Kollegialität« von Mensch und KI bei Beschäftigten als Mehrwert ankommt und sie die Mensch-Technik-Interaktion als Beitrag zur Verbesserung der eigenen Arbeit erleben.

Bei den *beschäftigungsbezogenen Anforderungen* ist das zentrale Kriterium die *Beschäftigungssicherheit*. Die wichtigsten Motive von Beschäftigten sind der Arbeitsplatzverlust und die Existenz von Beschäftigungsmöglichkeiten im Unternehmen. KI-Technologien, die primär substituierende Wirkung auf Tätigkeiten haben, sind deshalb kaum mit der Erwartungshaltung von Beschäftigten vereinbar. Zudem bestehen Erwartungen hinsichtlich der Kriterien *Qualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit*, die insbesondere die Verfügbarkeit geeigneter Bildungsangebote zur Vorbereitung von Beschäftigten auf technologische Veränderungsprozesse betreffen.

An die Gestaltung von KI-Systemen in der Sachbearbeitung knüpfen Beschäftigte auch *beteiligungsorientierte Erwartungen*. Dazu zählt, dass Unternehmen geplante Veränderungen *transparent* kommunizieren und hinsichtlich mutmaßlicher Auswirkungen aufklären. Beschäftigte reagieren auf anstehende Innovationen positiver, wenn der Mehrwert für die Arbeit (z. B. Arbeitserleichterung, Qualitätsverbesserung) deutlich gemacht wird. *Akzeptanz* lässt sich durch die Beteiligung von Beschäftigten am betrieblichen Innovationsgeschehen erreichen, z. B. im Kontext sozialpartnerschaftlich abgestimmter Konzepte zum »Ideenmanagement«. Mit der Beteiligungsorientierung werden gleichzeitig die Bedürfnisse nach *Anerkennung und Wertschätzung* bedient, was zugleich positiv zur Identifikation der Beschäftigten mit KI beiträgt. Beteiligungsorientierung schafft zudem *Sicherheit*, weil sich Ängste und Unsicherheiten bereits bei der KI-Entwicklung abbauen lassen.

### **Wie definieren Betriebs- und Personalräte ihre Rolle in der digitalen Transformation?**

Der Einsatz von KI in der Sachbearbeitung bedarf einer *proaktiven, prozessualen Begleitung* durch die Mitbestimmungsakteure. Gremieninterne Leitbild- und Verständigungsprozesse zur prozessualen Mitbestimmung können dies unterstützen. In der Praxis überwiegen jedoch häufig die Dominanz anderer Themen sowie eine mangelnde Bereitschaft von Arbeitgebern, ein weitergehendes Engagement von Betriebs- und Personalräten zuzulassen. Zur Mitgestaltung der digitalen Transformation haben sich dennoch *Mitbestimmungs- und Beteiligungsformate* bewährt, in denen Veränderungsprozesse gremienintern oder gemeinsam mit dem Arbeitgeber bearbeitet werden (z. B. IT-, Personal-, ggf. Wirtschaftsausschuss). Zum Gelingen tragen jedoch auch weniger stark formalisierte Kommunikations- und Austauschformate der »Beteiligung und Partizipation« bei, in denen teils unter Einbeziehung von Fachabteilungen und Beschäftigten geplante Entwicklungen strukturiert werden können. Ebenso kann die Hinzuziehung internen wie externen Sachverständigen ein prozessbegleitendes, mitgestaltendes Vorgehen unterstützen.

### **Welche Handlungsfelder sind für Betriebs- und Personalräte bei der KI-Anwendung in der Sachbearbeitung zentral?**

Die grundlegende Herausforderung im Umgang mit KI in der Sachbearbeitung sehen Betriebs- und Personalräte im *Beschäftigtendatenschutz*, insbesondere mit Blick auf die Potenziale von KI zur Verhaltens- und Leistungskontrolle. KI-Technologien eignen sich aufgrund des verbreiteten Angebots an digitaler Technik und Software sowie der erweiterten Auswertungsmöglichkeiten zur »algorithmischen Kontrolle«. Betriebs- und Personalräte sind deshalb aufgefordert, sich fachlich auf die gewachsenen Möglichkeiten zur Verwendung von Beschäftigtendaten einzustellen, um missbräuchliche bzw. unerwünschte Datennutzung auszuschließen. Zum Schutz der Beschäftigten sind betriebliche Interessenvertretungen auch dazu angehalten, regulierend auf die *Arbeitsintensität* einzuwirken, die sich infolge der KI-Anwendung erhöhen und gesundheitsgefährdende Ausmaße annehmen kann. Deshalb ist die KI-geprägte Sachbearbeitung auf psychische Belastungsfaktoren hin zu überprüfen. Das Instrument der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen hilft dabei, Fehlzeiten prophylaktisch zu vermeiden.

KI-Technologien führen auch in der Sachbearbeitung zu veränderten Tätigkeiten, Berufsbildern und Beschäftigungsmöglichkeiten. Deshalb stellen sich für Betriebs- und Personalräte auch Fragen der *Arbeitsbewertung und Eingruppierung*. Ziel dabei ist es, Bestandsschutz für die Beschäftigten zu gewähren und Abgruppierungen zu vermeiden, insbesondere bei der Einführung neuer Technologien, bei Arbeitsplatzwechseln und bei Betriebsänderungen. Die digitale Transformation wirft auf der betrieblichen Ebene auch *Verteilungsfragen* hinsichtlich der Verwendung der Rationalisierungsgewinne auf, die mit der Anwendung digitaler und KI-basierter Technologien generiert werden. In dieser Debatte um die »Digitalisierungsdividende« wird deutlich, dass allein betrieblich kaum tragfähige Verteilungskompromisse zu erzielen sind, sondern es einer (gewerkschafts-)politischen Strategiediskussion bedarf, die in einer Positionierung auf arbeitnehmer\*innenorientierte Ziele und Grundhaltungen münden sollte. Ein solcher »Anker« würde als betrieblicher Diskursrahmen der mit der digitalen Transformation verbundenen Verteilungsfragen helfen.

Dem von der Bundesregierung formulierten Leitbild einer »menschenzentrierten KI« folgend geht es Betriebs- und Personalräten auch um die *Schaffung beteiligungsorientierter Strukturen*. Zentral sind dabei Rahmenbedingungen, die es Beschäftigten wie betrieblichen Interessenvertretungen erlauben, an betrieblichen Veränderungsprozessen zu partizipieren. Dadurch erhöht sich die Chance, die Mensch-Technik-Interaktion optimal zu gestalten und die Anforderungen von Beschäftigten angemessen zu berücksichtigen. Beteiligungsorientierte Strukturen sorgen für Akzeptanz und schaffen Transparenz hinsichtlich der (potenziellen) Auswirkungen. Darüber hinaus profitiert die KI-Entwicklung, indem Beschäftigte als »Multiplikatoren« Anwendungserfahrungen zurückspiegeln.

Mit Blick auf die *Personalplanung* geht es Betriebs- und Personalräten vor allem um systematisches Vorgehen bei der Schaffung einer Informationsbasis hinsichtlich der Wirkungen von KI in der Sachbearbeitung. Hierbei liegt der Fokus auf der Technikfolgenabschätzung bzw. dem Monitoring. Mit solchen Instrumenten lassen sich beschäftigungspolitische Maßnahmen

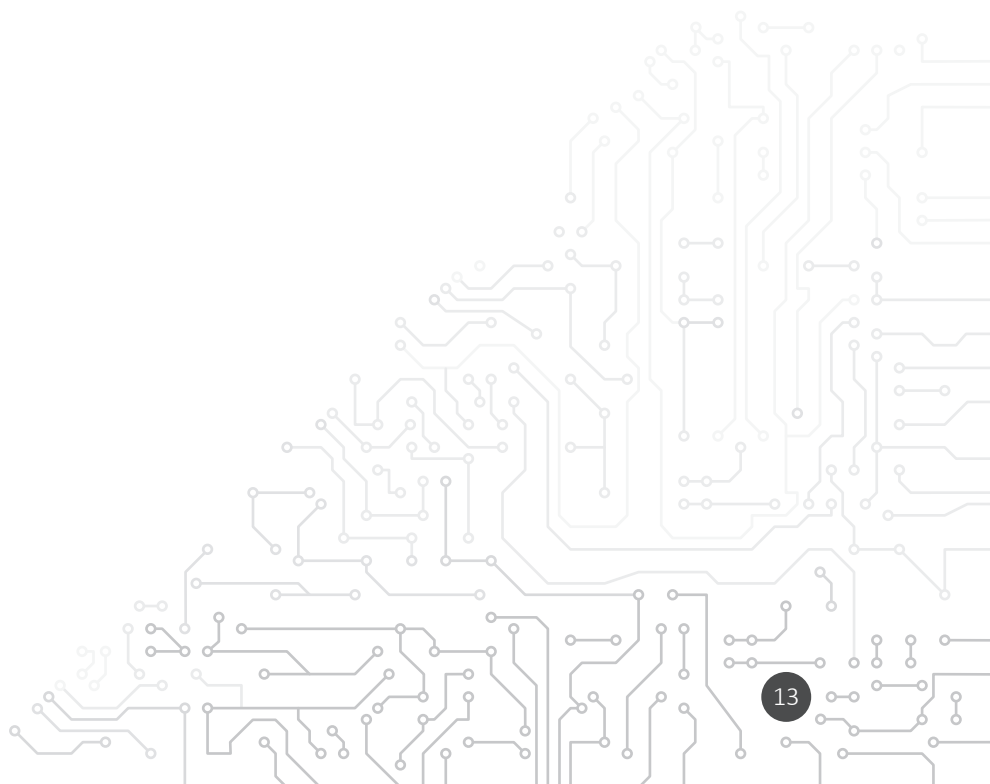
(z. B. Rekrutierung, Beschäftigungssicherung, Personalentwicklung, Qualifizierung) evidenzbasiert begründen. Im Handlungsfeld *Qualifizierung* sind Betriebs- und Personalräte in der Bedarfsanalyse, der Förderung der Qualifizierungsteilnahme, der Bereitstellung von Fort- und Weiterbildungsangeboten sowie der Schaffung einer Qualifikationskultur, bei der Bildung nicht nur als Kostenfaktor, sondern als strategische Zukunftsinvestition gilt, aktiv. Betriebs- und Personalräten geht es auch um den Erhalt zukünftiger *Beschäftigungsmöglichkeiten für besondere Personengruppen*, die aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften (z. B. gering Qualifizierte, Menschen mit Behinderung) nicht in der Lage sind, höherwertige Tätigkeiten auszuführen bzw. sich für solche zu qualifizieren. Auch beim Einsatz von KI in der Sachbearbeitung besteht das Risiko, dass sich infolge der Automatisierung standardisierter Routinetätigkeiten die Beschäftigungsmöglichkeiten im Bereich der Einfacharbeit reduzieren.

#### **Welche gewerkschaftlichen Aktivitäten und Angebote existieren hinsichtlich der KI-Transformation der Sachbearbeitung?**

Gewerkschaftliche Aktivitäten finden erstens auf der gesellschaftspolitischen Bühne statt, indem die arbeitnehmer\*innenorientierte Perspektive in *politische Zieldefinitions- und ethisch-normative Leitbildprozesse* eingebracht wird. Beispiele hierfür wären die gewerkschaftliche Mitwirkung in der »Plattform Lernende Systeme«, der Enquetekommission »Künstliche Intelligenz« der Bundesregierung oder auch innergewerkschaftliche Strategie- und Leitbilddebatten zur menschengerechten Nutzung von KI. Zweitens sind Gewerkschaften an der *Schaffung einer Wissensbasis* hinsichtlich der Auswirkungen von KI auf Arbeit und Beschäftigung aktiv, indem sie wissenschaftliche Studien beauftragen, sich an Forschungsprojekten beteiligen und den Wissenschafts-Praxis-Dialog fördern. Hinzu kommen drittens Aktivitäten hinsichtlich der *Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen beruflicher Bildung*. Hierzu zählt etwa die Mitwirkung gewerkschaftlicher Vertreter\*innen an der Novellierung von Ausbildungsordnungen in Berufsbildern, die von der digitalen Transformation besonders betroffen sind.

Mit Blick auf die Mitgliederbasis und die Betriebs- und Personalräte in Unternehmen und Verwaltungen geben Gewerkschaften ihr Wissen um die Auswirkungen des KI-basierten Technikeinsatzes, aber auch um die Mitbestimmungsmöglichkeiten und Gestaltungsbedarfe, in Form *gewerkschaftlicher Bildungs- und Beratungsangebote* weiter.

Gewerkschaften bieten darüber hinaus *praxisorientierte Unterstützung* für betriebliche Interessenvertretungen in Fragen der KI-Transformation, indem sie Erfahrungsaustausch fördern, Werkzeuge (Handlungsleitfäden, Faktenblätter, Präsentationen etc.) zur Verfügung stellen und Betriebsbetreuung durch Hauptamtliche gewährleisten.



# 4 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND SACHBEARBEITUNG: DEFINITION UND GESTALTUNGSRAUM

Das Forschungsprojekt SmartAIwork untersucht, wie Künstliche Intelligenz zur Automatisierung in der Sachbearbeitung

eingesetzt werden kann, um Mitarbeiter\*innen und Geschäftsprozesse nachhaltig zu unterstützen.

## 4.1 DEFINITION VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Obwohl schon lange an Künstlicher Intelligenz geforscht wird, hat sich bis jetzt keine einheitliche Definition des Begriffs durchgesetzt. Ein Grund dafür mag sein, dass sich Begriffe wie Denken und Intelligenz auch jenseits der IT einer genauen Definition entziehen.

Eine Übersicht über Definitionsversuche gibt der Band »Artificial Intelligence. A Modern Approach« [3]. Hier werden vier Kerneigenschaften von KI betrachtet:

**Menschliches Denken** – bezeichnet Ansätze aus der Kognitionswissenschaft. Die Strukturen menschlichen Denkens werden künstlich nachgebaut, beispielsweise durch neuronale Netze und in der Bilderkennung.

**Rationales Denken** – anstatt des menschlichen Denkens wird ein rationales Modell der KI zugrunde gelegt, beispielsweise formale Logik. Mittels solch formaler Systeme kann die KI Schlüsse ziehen und Argumente vorbringen. Eine Herausforderung dieses Ansatzes ist, dass die Eingangsdaten für viele Probleme nicht formalisiert sind, und somit zunächst eine Transformation von unstrukturiertem Wissen in formuliertes Wissen notwendig wäre, was in sich selbst ein KI-Problem ist.

**Menschliches Handeln** – bezeichnet den Ansatz des Turing-Tests. Eine Künstliche Intelligenz handelt vom Menschen ununterscheidbar, beispielsweise durch Roboter oder Sprachausgabe.

**Rationales Handeln** – stammt aus den Agentenbasierten Systemen. Ein Agent soll stets so handeln, dass das beste Ergebnis erreicht wird, oder im Falle von Unsicherheiten das beste zu erwartende Ergebnis. Dieser Umgang mit Unsicherheit unterscheidet den Ansatz von dem des rationalen Handelns. In unsicheren Situationen kann eine KI das Risiko minimieren, beispielsweise, indem sie nichts tut oder den Prozess an einen Menschen eskaliert. Ein Nachteil des Ansatzes ist, dass die

Ausgangssituation und die Konsequenzen des Handelns der KI von vornherein möglichst genau bestimmbar bzw. abschätzbar sein müssen, was in der Realität oft nicht der Fall ist.

Eine weitere wichtige Unterscheidung im Bereich der KI ist der Unterschied zwischen »starker« und »schwacher KI«. Als starke KI wird eine solche KI bezeichnet, die zielorientiert beliebige Aufgaben erlernen und lösen kann [4]. Im Gegensatz dazu ist schwache KI eine solche KI, die kein Bewusstsein besitzt und eine eng definierte Aufgabe zielorientiert und evtl. selbstoptimierend ausführen kann.

Starke KI ist ein Konzept, das zum momentanen Stand der Technik eher der Philosophie und Futuristik als der angewandten IT zugeordnet werden kann. Bei den Beispielen in dieser Studie handelt es sich durchweg um schwache KI.

Pragmatische Definitionsversuche von KI müssen diese auch gegen bisherige Ansätze zur Automatisierung abgrenzen. Dabei ist die Grenze zwischen »herkömmlicher« und »KI-induzierter« Automatisierung nicht scharf. Daher wurde im Projekt SmartAIwork folgende Definition erarbeitet:

Als Künstliche Intelligenz (KI) bezeichnen wir im Projekt SmartAIwork IT-Lösungen und Methoden, die selbstständig Aufgaben erledigen, wobei die der Verarbeitung zugrundeliegenden Regeln nicht explizit durch den Menschen vorgegeben sind. Bisher erforderten diese Aufgaben menschliche Intelligenz und dynamische Entscheidungen. Jetzt übernimmt dies KI und lernt anhand von Daten, Aufträge und Arbeitsabläufe besser zu erledigen.

Ansätze zur Automatisierung sind dann KI-induziert, wenn sie (a) die obige KI-Definition erfüllen oder (b) KI-Aspekte beinhalten. Als KI-Aspekte werden Ansätze betrachtet, die eigenständig Daten verarbeiten, bzw. in Form einer »Inferenzmethode« neues Expert\*innenwissen aus bestehendem Expert\*innenwissen, als Schlussfolgerung, abgeleitet werden kann.

## 4.2 DEFINITION VON SACHBEARBEITUNG

Die auffindbaren Definitionen für Sachbearbeitung (z. B. [5–8]) verwenden zwar verwaltungstypische Begriffe, sind aber oft unzureichend von Nicht-Sachbearbeitungstätigkeiten abgegrenzt. Die darin verwendeten Definitionsmerkmale gelten – wenn auch mit anderen Begrifflichkeiten – ebenso für viele Nicht-Sachbearbeitungstätigkeiten. Beispiele für diese unscharfen Definitionsmerkmale sind:

- ▶ Bearbeitung von Geschäftsvorfällen in einem in der Stellenbeschreibung umschriebenen Sachgebiet;
- ▶ Verantwortliche Bearbeitung aller Einzelfälle;
- ▶ Ganzheitliche Bearbeitung von Arbeitsvorgängen, d. h. bis zur Entscheidungsreife oder Umsetzung;
- ▶ Selbständige Bearbeitung im Rahmen der delegierten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, alternativ Unterstützung durch andere Funktionsträger;
- ▶ Bearbeitung mit Hilfe von Arbeitsmitteln und Fachkompetenz auf der Grundlage mehr oder weniger detaillierter Arbeitsanweisungen.

Im Projekt SmartAlwork werden dagegen die folgenden drei Kerneigenschaften von Sachbearbeitung in den Vordergrund gestellt:

**Routine** – bezeichnet gleichartige und sich wiederholende Arbeitsvorgänge. In der Alltagssprache wird Routine mit einem hohen Grad an Beherrschbarkeit und/oder mit einem geringen Motivationsanreiz einer Aufgabe verbunden. Routine als Merkmal von Arbeitsaufgaben spielt in der empirischen Forschung zu quantitativen Beschäftigungseffekten der Digitalisierung und Automatisierung eine zentrale Rolle.

**Kognitive Anforderungen** – Sachbearbeitung ist durch einen hohen Anteil von Denk- und Wissensanforderungen gegenüber einem niedrigen Anteil von körperlichen Anforderungen geprägt. Gleichzeitig unterscheiden sich Tätigkeiten der Sachbearbeitung beträchtlich in der Höhe dieser Denkanforderungen.

**Interaktionsanforderungen** – Aufgaben der Sachbearbeitung unterscheiden sich auch dahingehend, wie hoch die Anforderungen an die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Personen sind. Auch hier weisen die Tätigkeiten innerhalb der Sachbearbeitung eine große Streubreite auf.

Aufgrund der fließenden Übergänge in den Ausprägungen der genannten drei Merkmale ist es notwendig, von typischen bzw. untypischen Formen der Sachbearbeitung zu sprechen, da eine klare Zuordnung aller Einzelfälle nicht möglich ist. Im Projekt SmartAlwork wird Sachbearbeitung daher wie folgt definiert:

Sachbearbeitung erfolgt als Arbeit von Menschen in überwiegend strukturierten, standardisierten, wiederkehrenden und regelbasierten Abläufen, die typischerweise einen hohen Routineanteil besitzt. Sachbearbeitung findet in allen Funktionsbereichen statt. Sie nimmt häufig die Form formalisierter Büroarbeit an, mit einem hohen Anteil von Routinetätigkeiten. Sachbearbeitung umfasst aber auch qualifizierte Wissensarbeit und reicht von Assistenz- bis zu Managementaufgaben für das definierte Sachgebiet.



## 4.3 INTEGRIERTE GESTALTUNG VON TECHNOLOGIE, PROZESSEN UND TÄTIGKEITEN

Erfolgsfaktor für die KI-basierte Automatisierung von Sachbearbeitung ist, nicht nur, die Technologien der künstlichen Intelligenz auf ihre Eignung zur Erfüllung von Aufgaben der Sachbearbeitung zu prüfen, sondern parallel die sich durch die Automatisierung verändernden Tätigkeiten und Geschäftsprozesse mitzugestalten (Abbildung 1).

Der Bereich »Tätigkeiten« hat die Gestaltung der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik zum Ziel. Zum einen wird hier analysiert, welche Aufgaben zu welchem Grad automatisierbar sind. Zum anderen werden Tätigkeiten, die sich durch KI-getriebene Automatisierung ändern, gesundheits- und motivationsförderlich gestaltet. Die Technologie soll monotone Aufgaben des Menschen übernehmen, aber nicht solche, die motivierend und persönlichkeitsförderlich sind. Es gilt, die KI-Automatisierung so auszurichten, dass sie die Beschäftigten unterstützt und nicht belastet.

Die drei Gestaltungsbereiche KI-Technologien, Arbeitstätigkeiten und Geschäftsprozesse sind somit keine isolierten Faktoren, sondern stehen miteinander in enger Beziehung.

Sie bilden ein »Magisches Dreieck der KI-Automatisierung«, dessen integrierte Gestaltung die Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von KI-Lösungen in der Sachbearbeitung ist.

Ohne diese integrierte Gestaltung besteht das Risiko, dass eine rein technisch getriebene Automatisierung durch KI unkontrollierte Auswirkungen auf Arbeitsqualität und Prozesseffizienz der beteiligten Mitarbeiter\*innen und Organisationseinheiten nach sich zieht. Diese negativen Effekte können sich in mangelnder Produktivität der KI-gestützten Arbeitsabläufe und in verschlechterten Arbeitsbedingungen sowie in verringerter Akzeptanz der beteiligten Sacharbeiter äußern. Alle diese Effekte gehen letztlich zu Lasten der Wirtschaftlichkeit der KI-Anwendung.

Das Projekt SmartAIwork versteht daher die Einführung von KI-getriebener Automatisierung von Sachbearbeitung explizit als Systemansatz, in dem KI-Technologien, Arbeitstätigkeiten und Geschäftsprozesse integriert gestaltet werden.

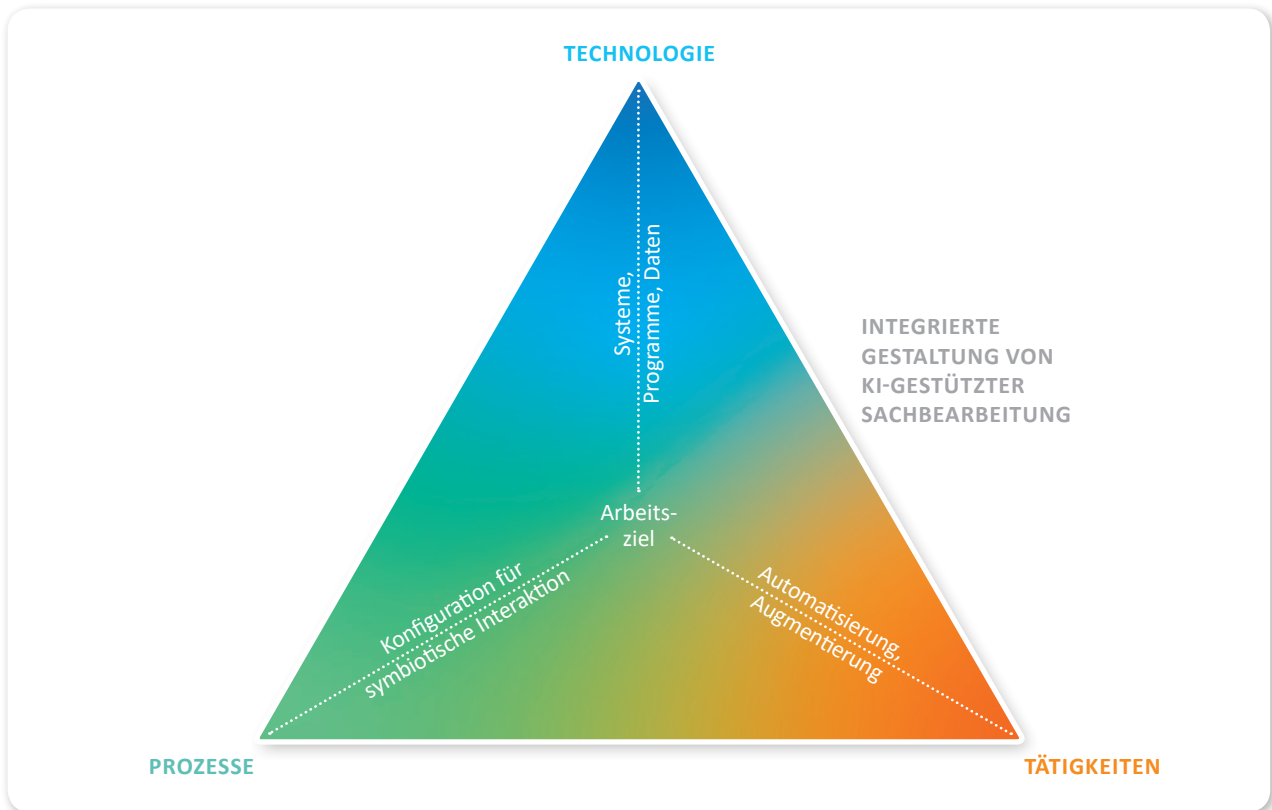


Abbildung 1: Erfolgreiche Gestaltung der KI-induzierten Automatisierung von Sachbearbeitung durch Integration der drei Gestaltungsfelder Technologie, Prozesse und Tätigkeiten

# 5 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND DIE FOLGEN FÜR ARBEIT UND BESCHÄFTIGUNG

Diese Studie befasst sich mit den in der unternehmerischen Praxis angewandten KI-Technologien in der Sachbearbeitung und legt ihren Fokus auf die Interessen, die Beschäftigte als Betroffene der arbeitsbezogenen Anwendung von KI haben. Darüber hinaus wird der Frage nach den Regulierungserfordernissen nachgegangen, die sich aus der Sicht von betrieblichen Interessenvertretungen und von Gewerkschaften stellen. Die Basis der Analyse bilden Interviews mit betrieblichen Akteuren mehrerer Dienstleistungsunternehmen und Industriebetrieben, die inhaltsanalytisch entlang der interessierenden Fragestellungen ausgewertet wurden. Einbezogen wurden Vertreter\*innen von Betriebsratsgremien, des Personalmanagements sowie operativ mit der Umsetzung von KI-Projekten betrauten Personen aus den Bereichen Kundenservice Postdienstleistungen, Kundenservice Telekommunikationsdienstleistungen, Finanzdienstleistungen sowie der Automobilindustrie. Hinzu kommen Dokumente aus dem betrieblichen und gewerkschaftlichen Kontext, die Auskunft über den betrieblichen Umgang mit KI und den Beitrag von Gewerkschaften zur Unterstützung der handelnden Akteure in den Unternehmen geben. Dazu zählen Handlungsempfehlungen ebenso wie Informationen zu gewerkschaftlichen Bildungsangeboten im KI-Kontext.

Wie einleitend deutlich wurde, handelt es sich bei Künstlicher Intelligenz nicht um eine »naturgegebene« Technologie im Sinne eines »Sachzwangs«, bei der die Interessen und Bedürfnisse von Beschäftigten lediglich nachträglich im Sinne eines betrieblichen Folgenmanagements berücksichtigt werden können, sondern der Einsatz von KI-Technologien lässt sich entsprechend der Kernbotschaft des Projekts »SmartAIwork« entlang des Modells der integrierten Arbeits-, Technik- und Prozessgestaltung [9] arrangieren, indem die Technologie, die Prozesse und die Arbeitstätigkeiten integriert bearbeitet werden. Beschäftigte sollten dem Leitbild menschenzentrierter (KI-)Technikgestaltung [10] entsprechend im Rahmen eines sozialpartnerschaftlichen Umfelds in den Gestaltungsprozess eingebunden werden. Damit lässt sich gewährleisten, dass der KI-Einsatz nicht nur von unternehmerischen Interessen nach Effizienz und Wirtschaftlichkeit geleitet wird, sondern entsprechend der Empfehlung der Enquetekommission Künstliche Intelligenz des Deutschen Bundestags [11] interessenausgewogen unter Berücksichtigung von Beschäftigtenbedarfen erfolgen kann.

## 5.1 AKTUELL GENUTZTE UND ZUKÜNFTIG GEPLANTE KI-ANWENDUNGEN

Den Ausgangspunkt der nachfolgenden Darstellung bildet ein Kurzüberblick über die aktuell und perspektivisch genutzten KI-Anwendungen in der Sachbearbeitung. Die sich im Einsatz befindlichen KI-Systeme können dabei unterschieden werden hinsichtlich der jeweiligen Einsatzbereiche. Bei den Unternehmen im Kundenservice sind die Anwendungen an der Kundenschnittstelle von besonderer Relevanz. Damit wird vor allem eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität beabsichtigt, indem KI-Technologien dazu genutzt werden, Kundenbedürfnisse besser erkennen und passgenauere Dienstleistungen anbieten zu können. Die Anwendungen reichen dabei von als Hintergrundprozess ablaufende Technologien zur Sprach- und Texterkennung über digitale, KI-basierte Assistenten bei der Kundenkommunikation (z. B. Chatbots) bis hin zur personalisierten Angebotserstellung auf Basis der Verknüpfung von Kundeninformationen aus verschiedenen Datenquellen mittels Verfahren des Machine- und Deep Learning.

### 5.1.1 PRODUKTBEZOGENE KI-ANWENDUNGEN

In der Automobilindustrie wird Künstliche Intelligenz überwiegend produktbezogen auf das Fahrzeug genutzt. Die Spannweite reicht dabei von Fahrassistenten (Einparkhilfe, unterschiedliche Facetten des autonomen Fahrens) über Verfahren des Predictive Maintenance, d. h. der Prognose hinsichtlich der verbleibenden Lebensdauer von Verschleißteilen oder der Qualitätssicherung in der Produktion. Als Beispiel hierfür wurde die »Kontrolle der Funktionsfähigkeit von Scheinwerfern« angeführt.

### 5.1.2 PROZESSBEZOGENE KI-ANWENDUNGEN

Neben kunden- und produktbezogenen KI-Anwendungen spielt Künstliche Intelligenz in allen der in die Analyse einbezogenen Unternehmen auch für interne Geschäftsprozesse eine Rolle. Im Fokus der KI-Technologien stehen dabei die im Hintergrund ablaufenden Prozesse, die Effizienzen im administrativen Bereich ermöglichen sowie bei der Beseitigung von

Schnittstellen helfen. Bei derartigen Anwendungen, die dem Bereich der »Front-End-Assistenten« zugerechnet werden, geht es um die Automatisierung von Teilprozessen, die bei der Bedienung mehrerer Systeme zu erledigen sind und bislang in der Regel vom Menschen ausgeführt wurden. Der Anwendungsbereich bezieht sich dabei auf die Übertragung von Daten von einem in ein anderes System. KI übernimmt dabei die Funktion des Datenabgleichs mit dem Ziel, Inkonsistenzen zu entdecken und Fehler zu eliminieren. Überall dort, wo bislang Schnittstellen vorhanden waren, wurde dieser Abgleich durch Beschäftigte ausgeführt. Mit KI kann die Datenkonsistenz nun maschinell bzw. technologisch hergestellt werden.

Mit KI-basierten Prozessoptimierungen lassen sich, wie das Beispiel eines Postdienstleisters zeigt, Serviceleistungen verbessern, indem eine »vernetzte Zustellung« unter Nutzung von KI ermöglicht wird. Zukünftig soll es möglich sein, die Sendungsverfolgung in Echtzeit abzurufen einschließlich der Interventionsmöglichkeit bezüglich des Zustellungszeitpunktes. Gegenwärtig werden dafür mit der Herstellung der zentralen digitalen Infrastruktur bzw. dem Aufbau einer einheitlichen Plattform, auf die alle weiteren Technologien aufgesetzt werden (Paketservice, Briefservice, Vernetzung mit virtueller Telefonanlage zur Einbindung des Kundenservice), die Voraussetzungen geschaffen.

Ein weiterer Einsatzbereich von KI richtet sich auf die Automatisierung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen. In diesem Kontext sind Anwendungen der Robotic Process Automation (RPA) weit verbreitet. Dabei geht es vor allem um die Automatisierung einfacher, monotoner Routinetätigkeiten in der Kundenberatung, die auch zur Arbeitsbelastung beitragen. Bezogen auf interne Unternehmensprozesse geht die Entwicklung dahin, dass einfache Prozesse, für die eine hinreichende Datenbasis zur Verfügung steht, automatisiert werden, wobei die Anwendungen teils auch mit Elementen maschinellen Lernens angereichert werden. Mit solchen Prozessautomatisierungen wird die Vereinfachung von Arbeitsabläufen und Kommunikationsprozessen beabsichtigt. Entsprechende Technologien, die teils noch in der Phase der Entwicklung und Erprobung, teils aber auch bereits im Echtbetrieb sind, werden, wie beim Beispielunternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen, bei Chatbots in der Kundenberatung, bei der internen Unternehmenskommunikation (z. B. Abgleich von Terminkalendern zur Identifikation freier Zeitfenster für Besprechungen)

und zur Assistenz bei administrativen Tätigkeiten eingesetzt. Mittels solcher partiell mit KI hinterlegter Technologien würden Beschäftigte von organisatorischen, häufig zeitraubenden Tätigkeiten (z. B. Ansprechpartner suchen) entlastet, indem sie auf eine unternehmensinterne Wissensdatenbank zurückgreifen und sich so stärker auf ihr eigentliches Aufgabengebiet konzentrieren können.

Aus einem Unternehmen, das im Bereich des Kundenservice bei Postdienstleistungen tätig ist, wird berichtet, dass es erklärtes Unternehmensziel sei, in der Kundenkommunikation eine »hohe Erstkontaktlösungsquote« zu erreichen, damit Kund\*innen nicht mehrfach mit dem gleichen Anliegen mit dem Unternehmen in Kontakt treten müssen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird aktuell eine zentrale digitale Infrastruktur aufgebaut, die standortübergreifend und verschiedene Kommunikationskanäle integrierend Prozesse vereinheitlichen und Schnittstellen abbauen soll. Diese Infrastruktur lässt sich dann perspektivisch als Basis für weitere KI-Technologien nutzen. Aktuell existiert eine zentrale Telefonanlage für ganz Deutschland, ebenso erfolgt die Paket- und Briefeffassung über zentrale Systeme. Generell sei die digitale Durchdringung der Tätigkeiten im Unternehmen hoch, die meisten Arbeitsaufgaben seien ohne Technologieunterstützung nicht mehr ausführbar (z. B. Suche nach Paketen).

Weitere prozessbezogenen Anwendungsmöglichkeiten von KI sind nach Schilderung eines Experten eines Automobilproduzenten alle »zahlengetriebenen« Bereiche. Dazu zählen u. a. das Finanz- und Rechnungswesen, das Controlling, aber auch mit Perspektive auf die Käufer\*innen die Erstellung von Finanzierungsplänen. Bei diesen Anwendungen stehen »Forecasts«, d. h. Prognosen im Vordergrund. Sie basieren in der Regel auf lernfähigen Algorithmen. Weitere KI-basierte Anwendungen, die jedoch unternehmensintern entwickelt wurden, sind Assistenten zur Übersetzung von Textinformationen in verschiedene Sprachen. Da es sich bei den betreffenden Textinformationen häufig um sensible Unternehmensdaten handelt, wird für diesen Anwendungsfall eine interne Entwicklungs- und Nutzungsstrategie verfolgt. Aktuell gibt es noch einen Chatbot für die interne Unternehmenskommunikation, der auf eine Wissensdatenbank zugreift und Informationen sowie Erfahrungsberichte bei ähnlich gelagerten Problemstellungen zur Verfügung stellt.

»Wenn also in Japan irgendjemand eine Feder oder eine Schraube entwickelt für eine gewisse Stelle oder Bruchsicherheit vom Fahrzeug, und die wurde hier konstruiert, fragt er jetzt ›Molly‹, ob es für so eine Konstellation schon einmal was gab, und dann sucht das System das.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]

### 5.1.3 KI-ANWENDUNGEN IM PERSONALWESEN

Als weiterer KI-Anwendungsbereich gilt das Personalmanagement, in dem zahlreiche Anwendungen im Einsatz sind. Berichtet wurde von Assistenten bei der Bewerber\*innenauswahl, zum Abgleich benötigter Anforderungen mit vorhandenen Qualifikationen und Kompetenzen bei internen Stellenbesetzungen im Sinne eines Skill Matching (»Arbeitsplatztinder«) sowie bei Personalbedarfsprognosen hinsichtlich des erwarteten Krankenstands in der Belegschaft im Jahresverlauf. Wenn etwa bei langfristiger Betrachtung in den Herbst- und Wintermonaten ein höherer Krankenstand verzeichnet wird, können diese Informationen bei der Personaleinsatzplanung berücksichtigt und auf Basis KI-unterstützter Hinweise Personalpuffer bei der Einsatzplanung geschaffen werden.

»Man sieht dann, o. k., im Durchschnitt sind im November mehr Leute krank als im Juni und deswegen müssen da bestimmte arbeitsplanerische Maßnahmen greifen, damit die Personalplanung in dem Monat anders aussieht als in dem anderen Monat.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]

Beim Kundenservice für Postdienstleistungen spielen intelligente Algorithmen ebenfalls in der Personaladministration eine Rolle, indem die technologische Innovation der »E-Akte«, d. h. das digitale Führen der Personalakte, genutzt wird. Jedoch handle es sich dabei nach Auskunft der interviewten Personen nicht um eine KI-Automatisierung zur eigenständigen Entscheidungsfindung, da die Personalakten weiterhin von Menschen geführt werden. Vielmehr würde die »E-Akte« von den Beschäftigten in der Personalverwaltung als Werkzeug genutzt.

Weitere KI-Anwendungen im Personalservice richten sich auf die Standardisierung von Prozessen im First Level Support für die Beschäftigten. Dies betrifft beispielsweise einfache bis mittelmäßig komplexe Fragen zur Entgeltabrechnung, zum Urlaub sowie zu weiteren Personalangelegenheiten. Perspektivisches Ziel des Personalvorstandes eines Unternehmens

der Automobilindustrie sei es, dass solche Standardfragen künftig von einem KI-basierten Assistenten (ähnlich Siri oder Alexa) beantwortet werden, sodass Beschäftigte, die Auskünfte in den betreffenden Themen nachfragen, künftig nicht mehr persönlich oder telefonisch in der Personalabteilung vorstellig werden. Aktuell existiert diese KI-Anwendung noch nicht. Es wird aber erwartet, dass sie mittelfristig den Personalservice ergänzen wird.

Zudem werden KI-basierte RPA-Anwendungen zur Unterstützung der Bewerber\*innenauswahl bei Auszubildenden genutzt. Solche Anwendungen dienen der Klassifizierung eingehender Bewerbungen entlang eines Ampelmodells, nach dem mit »grün« gekennzeichnete Bewerber\*innen automatisch in die nächste Runde weitergeleitet, mit »gelb« gekennzeichnete der weiteren Prüfung unterzogen sowie mit »rot« gekennzeichnete automatisch aussortiert werden. Bei Letzteren erfolgt auch eine automatisierte Absage durch die KI-basierte RPA. Dem Gebot der menschlichen Letztentscheidung wird dadurch Rechnung getragen, dass Bewerbungen, die entweder gelb oder rot markiert wurden, in einem Zwischenraum »geparkt« werden, auf den sowohl das Personalmanagement als auch der Betriebsrat Zugriff haben und von ihrem Vetorecht Gebrauch machen können.

### 5.1.4 KI-ANWENDUNGEN AN DER KUNDENSCHNITTSTELLE

Einen wesentlicher Einsatzbereich von KI in der Sachbearbeitung bildet die Schnittstelle zum Kunden. Dies ist insbesondere bei den in die Untersuchung einbezogenen Dienstleistungsunternehmen (Finanz-, Post- und Telekommunikationsdienstleistungen) zu beobachten. In der Tendenz geht es unternehmensstrategisch bei derartigen Anwendungen darum, den Kunden einerseits digitale und mit KI hinterlegte Kommunikations- und ihre Belange betreffende Organisationsmöglichkeiten anzubieten. Als Beispiele werden Chatbot-Lösungen in der Kundenkommunikation sowie beim Beschwerdemanagement, die Möglichkeit zum Videochat bei der Freischaltung von Prepaid-SIM-Karten mittels virtueller Identifikation mit dem Personalausweis oder erweiterte Möglichkeiten zum »Selfservice« hinsichtlich der Klärung von Vertragsangelegenheiten genannt. Perspektivisch wird auch die Kundenidentifikation mittels Stimmenabgleich als neue, KI-unterstützte Anwendung im Kundenservice angeboten, mit der eine Treffsicherheit erreicht werden könne, die vergleichbar ist mit jener des individuellen Fingerabdrucks. Die Funktion, die KI in diesen Kontexten erfüllt, wird

in der Kombination von Daten aus verschiedenen Datengrundlagen und Kommunikationskanälen gesehen.

Beschäftigungspolitisch würde mit KI-basierten Selfserviceanwendungen teils »Neuland« betreten, da die Funktionen, die aktuell und perspektivisch von KI-Technologien übernommen werden, bislang meist telefonisch von den Beschäftigten in der Kundenberatung ausgeführt wurden. Die Technologie zur Stimmerkennung ist dann in der Lage, die Kundennummer eigenständig zuzuordnen. Bei den angeführten Beispielen wird jedoch darauf hingewiesen, dass dem Transparenzgebot, das teilweise auch in unternehmerischen Leitlinien zur KI-Nutzung festgeschrieben ist, Rechnung getragen wird, indem die Kund\*innen darüber informiert werden, dass sie mit einer KI interagieren. Unternehmensstrategisch wird zumeist, wie aus allen der untersuchten Dienstleistungsunternehmen berichtet wird, auf eine Ausweitung der Selfservicefunktionen hingearbeitet, da sich damit einerseits Prozesse effizienter gestalten und andererseits auch Personalkapazitäten einsparen lassen. Insofern dienen Selfservicefunktionen auch der Rationalisierung.

### 5.1.5 KI-BASIERTE DIGITALE ASSISTENTEN

KI-Anwendungen lassen sich darüber hinaus auch für Sachbearbeitungstätigkeiten im klassischen »Innendienst« nutzen. Als Beispiel im Kundenservice Telekommunikation wird die »intelligente Suche als intelligentes Assistenzsystem für die Kundenberatung« angeführt, bei der die von IBM entwickelte KI-Technologie »Watson« im Hintergrund Informationen aus verschiedenen Datenbeständen zusammenführt und Problemlösungs- und Beratungsvorschläge für die Kundenberatung unterbreitet. Der Assistent PIA (»Persönlicher Interaktiver Assistent«) ergänzt als Attended Automation bzw. Robotic Desktop Automation die bestehenden IT-Systeme und kann »Prozesse in der Interaktion mit den Nutzer\*innen (teil-)automatisiert durchführen« [12, S. 62]. Über diese Fähigkeit verfügen die RPA-Bots nicht. Der PIA-Assistent hat dabei vier Grundfunktionen: erstens die automatisierte Übernahme von Routineaufgaben (automation), zweitens die Recherche und das Übertragen von Informationen (information retrieval), drittens das Aufrufen von Zweitsystemen (interface) sowie viertens das Erinnern an Arbeitsschritte und das prozessorientierte Begleiten (guidance) (ebd.). Der Einsatz von PIA ermöglicht es, dass die Beschäftigten in der Kundenberatung von Regelaufgaben entlastet und dadurch in die Lage versetzt werden, sich voll auf das Kundengespräch konzentrieren zu

können. Zudem ist PIA keine Technologie, die selbständig Entscheidungen trifft, sondern die »Souveränität der Auftragsbearbeitung« [12, S. 63] verbleibt bei den Anwender\*innen.

Auch im Kundenservice eines Postdienstleisters wird die Tätigkeit der Kundenberater\*innen von Chatbots in der Kundenkommunikation unterstützt. Diese übernehmen einfache Tätigkeiten (z. B. Tracking, Paketnachverfolgung). Dabei gibt es Unterschiede hinsichtlich der Fähigkeiten der Bots. Teils sind sie nicht in der Lage, eigenständig Prozesse anzustoßen, teils werden Nachforschungsaufträge automatisiert von einem System erstellt, in das sich ein Bot als »normaler User« einwählt und Aufträge bearbeitet.

*»Das ist ein bisschen schwieriger, weil es so ist, dass der Bot nicht weiß, wie die Straße abgekürzt wird. Und alles, was er noch nicht weiß, das schmeißt er raus und das muss dann sozusagen der Mitarbeiter einpflegen.«* [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

Stärker automatisiert und standardisiert sei hingegen der Geschäftskundenservice, in dem ein Chatbot die Buchung von Abholaufträgen von Paketsendungen automatisch veranlasst. Digitale Technologie und IT sei aktuell jedoch überwiegend Hilfsmittel für die Aufgabenerledigung durch Beschäftigte des Kundenservice, die Kontrolle der Auftragsabwicklung übt nach wie vor ein Mensch aus.

*»Am Ende des Tages steht eine Unterschrift darunter.«* [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

### 5.1.6 KI-BASIERTE HARDWARE ANWENDUNGEN

Für Beschäftigte in der Sachbearbeitung, die nicht ausschließlich im Büro am Schreibtisch ihre Arbeit verrichten, sind weitere KI-Technologien denkbar, die an einer Kombination aus Hard- und Softwarelösungen ansetzen. Als Beispiel wird der Außendienst angeführt, bei dem Sachbearbeitungstätigkeiten nur einen kleinen Teil der Arbeit umfasst (z. B. Dokumentation, Planung). In diesem Kontext wird auf die »biometrische Brille« hingewiesen, die Techniker\*innen Hilfestellung bei der Fehlerdiagnose vor Ort beim Kunden ermöglichen würde. Dies ist jedoch noch Zukunftsmusik, jedoch gilt es als wahrscheinlich, dass entsprechende Technologien perspektivisch verfügbar sein werden. Weitere Potenziale von KI im Außendienst werden in der »Optimierung der

Verrichtungszeiten« gesehen, d. h. die Einsatzplanung für Techniker\*innen könnte KI-unterstützt die Tourenpläne optimieren, wodurch Prozesseinsparungen generiert werden könnten. Ebenso denkbar ist eine Verknüpfung dieser »Navigatorfunktion« mit der Personal- bzw.

Workforceplanung, die sich mit der Nutzung selbstlernender Algorithmen realisieren ließe. Insofern kann KI auch zu einer Verknüpfung von Sachbearbeitungstätigkeiten mit Nicht-Sachbearbeitungstätigkeiten beitragen.

## 5.2 POTENZIELLE BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE DES KI-EINSATZES IN DER SACHBEARBEITUNG

Die Beschäftigungssituation in der Sachbearbeitung sowie der darauf basierenden Analyse der Folgen von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz wird ausführlich in Band 3 dieser Publikationsreihe dargelegt [9]. Demnach ist etwa ein Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland in der Sachbearbeitung tätig. Sachbearbeitung findet zu zwei Dritteln im Dienstleistungssektor statt und zu etwa einem Drittel in indirekten Unternehmensbereichen in der industriellen Produktion. Sachbearbeitungsberufe stellen verglichen mit der Gesamtbeschäftigung höhere Anforderungen an die Beschäftigten, weshalb Beschäftigte in der Sachbearbeitung auch ein überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau aufweisen.

Hinsichtlich der Effekte von Digitalisierung und KI auf die Beschäftigung in der Sachbearbeitung lässt sich konstatieren, dass die Sachbearbeitung überwiegend mittleren Automatisierungsrisiken, d. h., dass 30 bis 70 Prozent der beruflichen Tätigkeiten auf Basis des gegenwärtigen technologischen Entwicklungsstands automatisierbar wären (durch Software- oder IT-Lösungen), ausgesetzt ist, wobei das Automatisierungsrisiko mit steigendem Anforderungs- und Qualifikationsniveau sinkt. In der Sachbearbeitung gibt es zudem geringfügig mehr Beschäftigte als in der Gesamtwirtschaft, deren Berufe hohe Automatisierungsrisiken aufweisen und vergleichsweise etwas weniger Beschäftigte mit geringen Substituierbarkeitswahrscheinlichkeiten. Die Analyse zeigt, dass die KI-geprägte Sachbearbeitung der Zukunft auch Auswirkungen auf die Anforderungen an die Beschäftigten haben wird. Analytische Kompetenzen (abstraktes Problemlösen, Intuition, Kreativität), interaktive Fähigkeiten (Kommunikationsstärke, Kooperationsfähigkeit, Selbstmanagement) und technologisches Verständnis (Funktionsverständnis von IT, Software und Algorithmen, Anwenderkenntnisse) werden demnach perspektivisch wichtiger.

In der unternehmerischen Praxis sind die Auswirkungen von KI auf Arbeit und Beschäftigung aktuell meist noch wenig konkret. So sei es auf Basis der bislang vorliegenden Erkenntnisse in Bezug auf das Zusammenwirken von Mensch und Technologie im Arbeitskontext, die auch als »Mensch-Maschine-Interaktion« bezeichnet wird [13, 14], bislang noch kaum möglich, ein Anforderungsprofil KI-geprägter Arbeit im Sinne eines sozio-technischen Systems zu formulieren, da der Leistungsumfang und die Leistungsfähigkeit von KI noch nicht hinreichend bekannt sind. Dennoch lassen sich in den Unternehmen, in denen im Rahmen der Analyse Interviews geführt wurden, Hinweise auf veränderte Tätigkeiten und Personalbedarfe infolge des Einsatzes KI-gestützter Technologien identifizieren, die nachfolgend dargestellt werden sollen.

### 5.2.1 EINFACHE SACHBEARBEITUNGS-AUFGABEN MIT HOHEM STANDARDISIERUNGSGRAD

Eine sich allgemein abzeichnende Tendenz ist die Automatisierung von einfachen Tätigkeiten mit hohem Standardisierungsgrad. Dies entspricht auch den Erwartungen wissenschaftlicher Analysen hinsichtlich der langfristigen Beschäftigungseffekte der Digitalisierung [15]. Zu solchen Aufgaben zählen beispielsweise einfache Tätigkeiten in der Kundenkommunikation, wenn der Kundenservice infolge von Fragen nach dem Sendungsstatus (Nachverfolgung von Brief- und Paketsendungen) kontaktiert wird. Bei solchen Anliegen ist es inzwischen nicht mehr nötig, den Kundenservice persönlich oder telefonisch zu konsultieren, sondern es existieren digitale Kommunikationstechnologien an der Schnittstelle zum Kunden, mit denen sich einfache Suchanfragen selbständig beantworten lassen (z. B. Onlinetracking Paketdienste). Mit der Existenz solcher »Selfservicefunktionen« ist ein Rückgang des Kontaktaufkommens im Kundenservice verbunden, was dazu führt, dass für diese Tätigkeiten weniger Personal benötigt wird als vorher. Die Tendenz



zur Automatisierung von Routineaufgaben wird auch im Bereich der Finanzdienstleistungen bestätigt, wie sich am Beispiel des Onlinebanking zeigt. Auch hier können viele Geschäftsvorgänge von den Kundinnen und Kunden selbständig über den Selfservice erledigt werden, weshalb der Bedarf an direkter Kundenkommunikation rückläufig ist. Eine Folge ist jedoch, dass bei der Bearbeitung von Anliegen, für die es keine technische Lösung gibt, die Anforderungen an die Kundenkommunikation steigen, da die verbleibenden Fälle meist eine höhere Komplexität aufweisen und weniger von Routine geprägt sind, sodass jeder Einzelfall von den Bankangestellten neu zu bewerten ist. Technik dürfe jedoch, so ein von Betriebsräten häufig vorgebrachtes Kriterium der Techniknutzung, nicht zu höherer Arbeitsbelastung führen. Damit von KI-Technologien keine erhöhten Arbeitsbelastungen ausgehen, sei deshalb zunächst die Funktionsfähigkeit zu gewährleisten, da Funktionsstörungen von den Sachbearbeitungsbeschäftigten im Kundenservice als belastungssteigernd wahrgenommen würden. Am Beispiel von Chatbots in der Kundenberatung wird gezeigt, dass Fehlinformationen des Chatbots einen erhöhten Bedarf zur Nachbearbeitung produzieren, der in der Folge zu einem erhöhten Arbeitsanfall für die Beschäftigten führt.

### **5.2.2 SACHBEARBEITUNGSTÄTIGKEITEN MITTLERER UND HOHER KOMPLEXITÄT**

Bei Sachbearbeitungstätigkeiten mittlerer Komplexität wird ein Ansteigen der kommunikativen Anforderungen konstatiert. Die Sachbearbeiter\*innen im Kundenservice müssten häufig die Funktion eines »Ventils« für die teils emotionalen Reaktionen von Kundenseite übernehmen, die entstehen, wenn Anfragen zum Sendungsstatus nicht von den digitalen und teils mit KI hinterlegten Anwendungen im First Level Support (Chatbots, Suchfunktionen im Internet) beantwortet werden können. Der »Ärger« von Kundenseite über Zustellungsprobleme bei Brief- und Paketsendungen kommt dann direkt bei den Beschäftigten des Kundenservice an. Diese müssen über entsprechende kommunikative Fähigkeiten verfügen, die es ihnen erlauben, schwierige Situationen im Kundenkontakt lösungsorientiert zu bearbeiten.

Höhere Arbeitsanforderungen im Kundenservice bestehen bei Tätigkeiten, die wenig standardisiert sind und für die keine wiederkehrenden Routinen zur Ausführung verfügbar sind. Dies ist beispielsweise bei der Recherche nach verloren gegangenen Paketen der Fall. Bei diesen Arbeitsaufträgen kommen neben den notwendigen kommunikativen Anforderungen noch

Anwendungskompetenzen hinsichtlich der Auswahl, Nutzung und Bedienung der zur Verfügung stehenden IT-Systeme, die zur Suche verfügbar sind, hinzu. Dabei geht es nicht nur darum, die einzelnen Systeme bedienen zu können, sondern es ist als Ausdruck von Problemlösekompetenz auch erforderlich, die richtigen, zielführenden Entscheidungen darüber zu treffen, welche Technologie zur Auffindung der verloren gegangenen Sendung den größten Erfolg verspricht. Ebenfalls dem Bereich anspruchsvoller, mit hohen Arbeitsanforderungen verbundenen Tätigkeiten wird die »Betreuung von Premiumkunden« zugeordnet. In diesem Aufgabengebiet kommt es darauf an, die Kommunikation mit den Kund\*innen eigenverantwortlich zu absolvieren unter Zuhilfenahme der zur Verfügung stehenden technischen Systeme (Nachverfolgung, Marketing). Die zusätzlichen Anforderungen in diesem Tätigkeitssegment bestehen im selbständigen Auslösen von »Aktionen« sowie der Übernahme von Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen. Im Bereich der hochkomplexen Tätigkeiten im Kundenservice der Postdienstleistungen gehören Aufgaben, die sich mit der Regulierung von Haftungs- und Entschädigungsansprüchen im Kontext von Brief- und Paketermittlung befassen. Bei diesen Tätigkeiten gehen hohe kommunikative, technologische und fachliche Kompetenzanforderungen mit einem hohen Maß an Verantwortung einher.

### **5.2.3 ARBEITSINTENSIVIERUNG, ARBEITSBELASTUNGEN**

Von nahezu allen befragten Expert\*innen wird berichtet, dass zumindest die Vermutung nahe liegt, dass der Einsatz digitaler und KI-basierter Technologien eine zunehmende Komplexität der Aufgabenerledigung bewirkt, die nicht selten mit einer Arbeitsverdichtung einhergeht, die von Beschäftigten als belastend wahrgenommen werden kann. Um die Belastungssituation der Beschäftigten transparent zu machen, wurde in einem Dienstleistungsunternehmen mit dem Instrument der Mitarbeiter\*innenbefragung die Arbeitszufriedenheit analysiert, da die gesetzlich vorgeschriebenen Instrumente des Arbeitsschutzes nicht ausreichen würden, den Kern der Ursachen psychischer Belastungen zu identifizieren. Gleichwohl werden die Einflussmöglichkeiten als Interessenvertretung auf die Belastungssituation der Sachbearbeitungsbeschäftigten im Kundenservice als begrenzt eingeschätzt. Als problematisch wird wahrgenommen, dass die den digitalen Technologien immanenten Möglichkeiten der Transparenz hinsichtlich der Arbeitsleistung von Vorgesetzten zur Verhaltens- und Leistungskontrolle genutzt werden können. Nicht selten würde



diese permanente Beobachtungssituation von Beschäftigten als zusätzliche Belastung erlebt, obwohl sie den Anforderungen der technischen Systeme und digitalen Assistenten (z. B. Chatbots) gerecht würden.

Die Betroffenheit von den Auswirkungen der digitalen Transformation kommt in den untersuchten Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß zum Tragen. Während zurückgehende Personalbedarfe aufgrund der Automatisierung einfacher, standardisierter Tätigkeiten in einigen Unternehmen durchaus konstatiert werden, spielt dies in anderen aktuell keine entscheidende Rolle. Bei Letzteren liegt dies jedoch teils daran, dass einfache Tätigkeiten bereits aus dem Kundenservice ausgegliedert und fremdvergeben wurden. Das Problem des Wegfalls von Beschäftigung tritt dann nicht im Unternehmen selbst auf, sondern bei den Dienstleistern. Jedoch wird auch dort die Tendenz wahrgenommen, dass infolge der Zunahme digitaler Technologien zur Unterstützung des Kundenservice das Aufmerksamkeitslevel bei der Arbeit gestiegen ist.

*»Aufgrund dessen, dass ich einfache Tätigkeiten habe, die automatisiert stattfinden, ich ja auch bei den Beschäftigten eine Verdichtung von komplizierten Tätigkeiten habe und dadurch, dass ich letztlich nur noch die komplizierten Tätigkeiten habe, habe ich eine höhere Konzentration, die ich durchgehend halten muss.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Der Wegfall einfacher Tätigkeiten hat auch den Effekt, dass Erholungsphasen in der Arbeit durch Tätigkeiten, in denen »ich in meinem Denkprozess mal ein bisschen lockerlassen« (Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister) kann, nicht mehr oder nur noch in geringerem Umfang vorhanden sind. So werden die digitalen und KI-basierten Technologien auch in zwei Richtungen bewertet: Einerseits dienen sie der Arbeitserleichterung und ermöglichen ein höheres Maß an Autonomie für die Beschäftigten, andererseits geht die technologische Entwicklung mit einer Komplexitätszunahme für Beschäftigte einher, für die es als nötig erachtet wird, entsprechend für einen Ausgleich zu sorgen, damit »der Beschäftigte nicht unter der Komplexität leidet« (Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister).

Arbeitsbelastungen können jedoch auch aus der KI-Technologie selbst resultieren. Dabei geht es insbesondere um Aspekte der Funktionsfähigkeit und Zuverlässigkeit. Sind diese Anforderungen nicht oder nur teilweise gewährleistet, können die KI-Technologien als Stressoren wirken und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beeinträchtigen oder psychische Belastungsfolgen auslösen. Dieser im Rahmen der Expert\*inneninterviews dargestellte Zusammenhang wurde auch in einer von der Hans Böckler Stiftung herausgegebenen Studie, die den »Digitalen Stress« in Form von Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien zum Gegenstand hat [16], nachgewiesen. Die Studienergebnisse basieren auf einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, an der 2.640 Personen teilnahmen, die zum Befragungszeitpunkt abhängig beschäftigt waren. Digitaler Stress wurde dort anhand folgender Dimensionen analysiert:

- ▶ Omnipräsenz (Techno-Invasion),
- ▶ Überflutung (Techno-Overload),
- ▶ Komplexität (Techno-Complexity),
- ▶ Verunsicherung (Techno-Uncertainty),
- ▶ Jobunsicherheit (Techno-Insecurity) und
- ▶ Unzuverlässigkeit (Techno-Unreliability).

Im Ergebnis (vgl. Abb. 2) zeigt sich, dass die Probleme für die Beschäftigten bei der Anwendung arbeitsbezogener digitaler und KI-basierter Arbeitsmittel weniger in der Omnipräsenz oder der Komplexität, aber auch nicht im Aspekt der Jobunsicherheit liegen. Bei diesen Kriterien liegen die Mittelwerte auf einer Skala von 1 (»kein digitaler Stress«) bis 5 (»sehr starker digitaler Stress«) zwischen 1,96 und 2,09. Etwas weniger gut schneidet der Aspekt »Überflutung« mit einem Mittelwert von 2,22 ab. Als Problembereiche der arbeitsbezogenen Nutzung digitaler sowie KI-basierter Technologien kristallisieren sich der Studie zufolge die Aspekte Unzuverlässigkeit (Mittelwert 2,38) sowie Verunsicherung (Mittelwert 2,79) heraus.

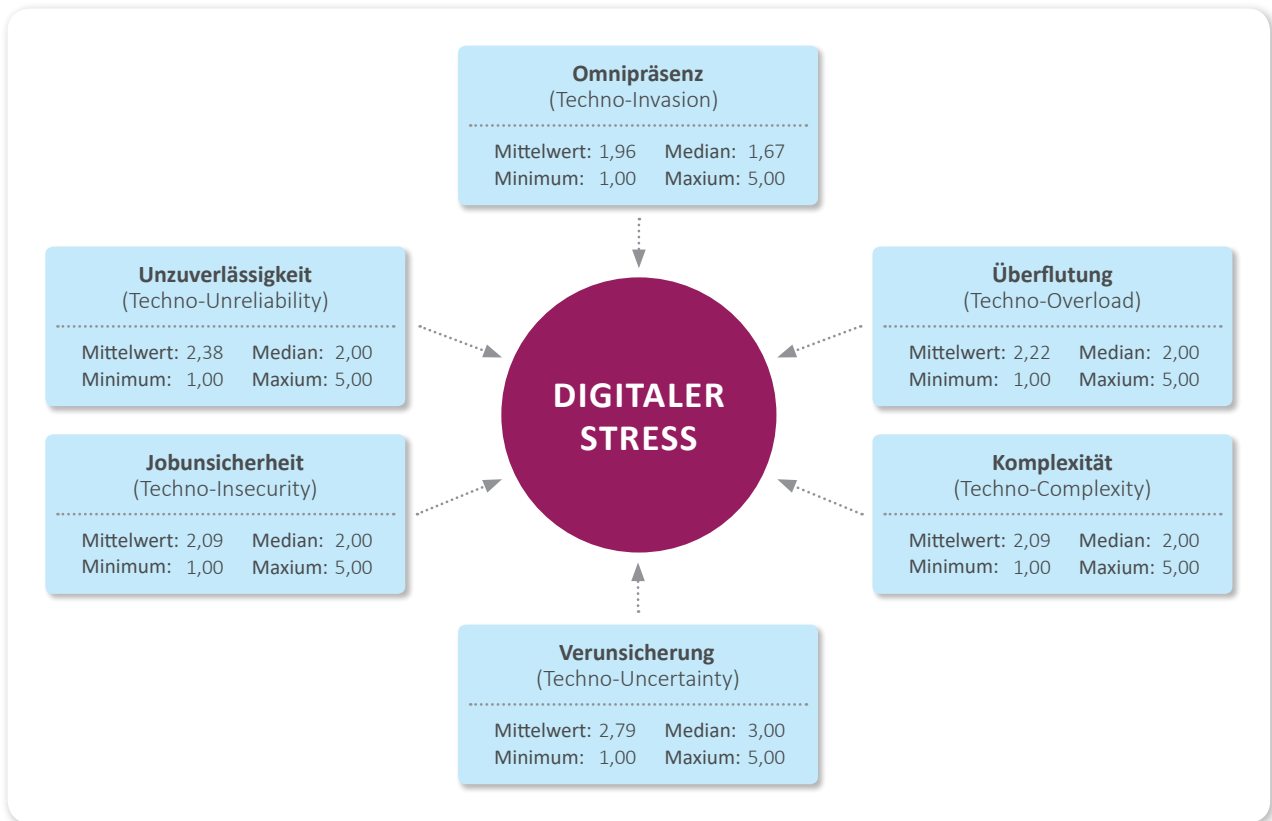


Abbildung 2: Wirksamkeit verschiedener Dimensionen von digitalem Stress; adaptiert nach [16, S. 28]

| PERSON                                                 | SITUATION                                                                         | ORGANISATION                                   |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Gefühl von Sinn                                        | Sinnvolle Arbeit, Abwechslungsreichtum, Vielfalt und Vollständigkeit der Aufgaben | Sinnstiftung, transaktionale Führung, Visionen |
| Freiheit, Selbstbestimmung, Glaube, positive Emotionen | Handlungsspielraum, Rücksicht auf Glaubensrituale                                 | Betroffene zu Beteiligten, Wertepassung        |
| Gefühl von Wertschätzung, Anerkennung, Respekt         | Wertschätzender Umgang von Kollegen, Mitarbeitenden, Führungskräften              | Wertschätzende Kultur, Wertschätzungssymbole   |
| Gefühl von Gerechtigkeit                               | Syn-Egoismus, faire Führung                                                       | Adäquate Bezahlung, Aufstiegschancen           |
| Transparenz, »Durchblick«, Verstehbarkeit              | Klare Ziele und Aufgaben                                                          | Informationspolitik                            |
| Vorherseh-, -sagbarkeit, Planbarkeit                   | Klare Ziele, rechtzeitige valide Information                                      | Information, Mustererklärung, Datenschutz      |

Tabelle 2: Psychische »Gesundmacher«, aufgeschlüsselt nach Person, Situation und Organisation; adaptiert nach [17]

Unter Berücksichtigung arbeitspsychologischer Empfehlungen (vgl. Tab. 2) ist daher darauf zu achten, dass bei der KI-Gestaltung in der Sachbearbeitung Gestaltungskriterien Berücksichtigung finden, die belastenden Technikfolgen entgegenwirken. »Die Digitalisierung [...] fasziniert, fördert aber gleichzeitig diverse Ängste. Diese reichen von Zukunftsangst über Angst vor Kontroll- und Orientierungsverlust bis hin zu schwindendem Vertrauen darin, dass Führungskräfte in Politik, Wirtschaft und Verwaltung Probleme der Digitalisierung [...] bewältigen« [17, S. 365]. Damit diese Ängste und Vorbehalte nicht die Oberhand gewinnen und gewünschte wie notwendige technologische Innovationen wie KI überlagern, sind förderliche Rahmenbedingungen in den Dimensionen »Person« (Individuen), »Situation« (Kontext) und »Organisation« (Systeme, Kultur, Regeln etc.) zu schaffen.

Mit Blick auf Beschäftigte sind dabei jene Gestaltungskriterien zu beachten, die auf der individuellen Ebene von Personen ansetzen. KI-geprägte Sachbearbeitung sollte in diesem Verständnis für Beschäftigte sinnvoll sein, Autonomie und Selbstbestimmung ermöglichen, Anerkennung und Wertschätzung gewährleisten, Gerechtigkeit vermitteln sowie

transparent sein im Hinblick auf die Verständlichkeit KI-gestützter Entscheidungen sowie die Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeitsaufgaben. Dazu sind betriebliche Kontextbedingungen erforderlich, welche die Arbeitssituation der Beschäftigten prägen. Hierzu zählen Aspekte der Arbeitsgestaltung (Abwechslungsreichtum, Vielfalt und Vollständigkeit der Aufgaben), bestimmte Formen der Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsmodelle, die Handlungsspielraum ermöglichen (z. B. Projekt-, Teamarbeit) sowie förderliche Führungsstrukturen, die auf Syn-Egoismus (gemeinsames Anstreben von Win-win-Situationen) auf Basis klarer Ziele und Aufgaben und validen Informationen beruhen. Schließlich ist auf Ebene der Organisation dafür Sorge zu tragen, dass unternehmensstrategisch und -kulturell sinnstiftende Ziele vermittelt werden, die beteiligungsorientiert verfolgt werden. Dies schließt die Wertschätzung von Beschäftigten ebenso ein wie faire Vergütungsmodelle und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Hinzu kommt ein förderlicher regulatorischer Rahmen, bei dem die Informationsweitergabe ebenso berücksichtigt wird wie die Regelung wesentlicher Auswirkungen digitaler und KI-basierter Technologien (Datenschutz).

## 5.3 GRENZEN DES KI-EINSATZES IN DER SACHBEARBEITUNG

### 5.3.1 TECHNOLOGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

KI-Technologien in der Sachbearbeitung lassen sich besonders in jenen Anwendungsszenarien einsetzen, die auf standardisierten Prozessen und Tätigkeiten mit hohen Anteilen an Routine und Formalisierbarkeit basieren. Nach Daugherty und Wilson [18] lassen sich maschinelle Aktivitäten von menschlichen Aktivitäten unterscheiden. Zu den maschinellen Aktivitäten zählen Aufgaben wie Erledigen, Wiederholen, Vorhersehen oder sich anpassen. Bei diesen Aktivitäten wird eine Überlegenheit der maschinellen Aufgabenausführung angenommen. Zu den menschlichen Aktivitäten zählen Fähigkeiten wie Führungskompetenz, Kreativität und Einfühlungs- oder Beurteilungsvermögen. Zwischen den menschlichen und maschinellen Aktivitäten konstatieren Daugherty und Wilson eine »fehlende Mitte«, die Aktivitäten beinhaltet, die in Kooperation von Mensch und Maschine ausgeführt werden. Innerhalb dieser fehlenden Mitte lassen sich zwei Perspektiven unterschiedlicher Wirkrichtung der Mensch-Maschine-Interaktion einnehmen: Zum einen werden maschinelle Aktivitäten durch die des Menschen ergänzt. Dies ist der Fall bei Tätigkeiten wie Trainieren, Erklären oder Erhalten; zum anderen verschafft die Technik bzw. die Künstliche Intelligenz dem Menschen übermenschliche Fähigkeiten und ermöglicht ihm Leistungen, die er allein nicht in der Lage wäre zu erbringen. In diesen Kontext werden Aktivitäten wie Verstärken, Interagieren oder Verkörpern gezählt [9, S. 117]. In dieser Betrachtung werden die Anwendungsszenarien von Künstlicher Intelligenz vor allem im Bereich der fehlenden Mitte gesehen, indem KI-Unterstützung entweder zur Ergänzung maschineller Aufgabenerledigung (z. B. Expertensystem) oder zur Steigerung des menschlichen Leistungsvermögens (z. B. digitaler Assistent zur Informationsbeschaffung) eingesetzt wird. Die technologischen Grenzen des KI-Einsatzes liegen demnach im Bereich der rein menschlichen Aktivitäten, für die es bislang nicht möglich ist, geeignete technologische oder IT-basierte Anwendungen zu entwickeln.

### 5.3.2 ÖKONOMISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Es gibt jedoch neben den technologischen Grenzen weitere limitierende Faktoren, die – trotz prinzipiell verfügbarer Anwendungen – den Einsatz von KI in der Sachbearbeitung verhindern. Dazu zählen zunächst auch die ökonomischen Voraussetzungen des Unternehmens. Den Erfahrungen zufolge, die im Projekt »SmartAlwork« gesammelt wurden, zeigt sich insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) noch vergleichsweise hohe Zurückhaltung im Hinblick auf die Nutzung von KI. Einer nicht repräsentativen Unternehmensbefragung des Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) zufolge [19], bei der 414 Personen aus Unternehmen zwischen 1 und 499 Beschäftigten befragt wurden, liegt der Anteil der KMU, die Künstliche Intelligenz »in allen Abteilungen/ Geschäftsbereichen« nutzen, bei 6 Prozent. Weitere 29 Prozent wenden KI »in einzelnen Projekten« an. Die mit fast zwei Dritteln der Unternehmen übergroße Mehrheit nutzt aktuell keine KI-Anwendung, wenngleich 25 Prozent der befragten Unternehmen angeben, den Einsatz aktuell zu planen.

Neben der Identifikation geeigneter Use Cases für KI-Technologien in der Sachbearbeitung stellt die Einführung von KI für Unternehmen auch eine ökonomische Herausforderung dar. Investitionen in KI-Technologie erfolgt in der Regel nur dann, wenn der zu erwartende »Return on Invest«, etwa infolge von Rationalisierungsgewinnen, verbesserter Produkte und Dienstleistungen oder der Erschließung zusätzlicher Marktsegmente, die einzubringende Finanzinvestition mindestens ausgleicht oder übersteigt. Dieser Abwägungsprozess scheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt bei den meisten Unternehmen (noch) zu Ungunsten der Investition in KI auszufallen. So wird etwa aus dem in die Analyse einbezogenen Automobilunternehmen berichtet, dass im Personalmanagement, trotz prinzipiell verfügbarer digitaler bzw. KI-gestützter Assistenzsysteme, die menschliche Arbeitskraft nach wie vor kostengünstiger und in ihren Entscheidungen treffsicherer Aufgaben erledigen würde, da eine KI aktuell nicht das gesamte Tätigkeitsspektrum abdecken, sondern lediglich bei »ausgewählten Ausschnitten« unterstützen könne.

### 5.3.3 AUFGABENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Neben ökonomischen Aspekten, die einer KI-Nutzung entgegenstehen können, wird der KI-Einsatz auch von der Leistungsfähigkeit der Systeme begrenzt. Der Anwendungsbereich von KI-Systemen ist in der Regel auf definierte Anwendungsfälle beschränkt. Je weiter ein zu bearbeitender Vorgang von diesem Regelfall abweicht, desto weniger kann die KI-Anwendung zur Problemlösung beitragen. Im Falle des untersuchten Finanzdienstleisters wird am Beispiel des Personalmanagements vor Ort erläutert, dass es bei Standardanfragen durchaus möglich ist, unter Zuhilfenahme digitaler bzw. KI-gestützter IT-Lösungen (Teil-)Automatisierungen anzustreben. Solche Fälle wären beispielsweise die »Berechnung der Altersteilzeit unter gegebenen Rahmenbedingungen (Dauer der Betriebszugehörigkeit, Entgeltgruppe).« Mitunter scheiterten solche Automatisierungsbestrebungen jedoch an der Individualität der Einzelfälle, auf die eine erfahrungsbasierte Tätigkeitsausführung durch den Menschen nach wie vor als bessere Alternative erscheine.

*»Es gab auch schon Versuche, so etwas [Anm. d. A.: die Automatisierung von Standardvorgängen im Personalwesen] zu tun. Das hat dann doch nicht so funktioniert, weil halt doch wieder jeder Fall ein bisschen anders ist. Also da gibt es sicherlich Automatisierungspotenzial, aber das kommt auch an Grenzen, weil es dann doch halt Individuen sind, die Mitarbeiter. Digitalisierung hin oder her, aber wir arbeiten halt nicht in Nullen und Einsen, das sind dann halt die Grenzen.« [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]*

### 5.3.4 KULTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN

Begrenzend auf die KI-Verbreitung können sich auch kulturelle Rahmenbedingungen auswirken, indem KI-Technologien und digitale Kommunikationskanäle gesellschaftlich nur bis zu einem gewissen Grad Akzeptanz finden. In der Kundeninteraktion sind digitale, teils mit KI hinterlegte Kommunikationsassistenten bzw. Selfservicefunktionen inzwischen weit verbreitet, etwa beim Onlinebanking oder bei der Kontaktaufnahme zum Kundenservice von Dienstleistungsunternehmen (z. B. Chatbots, Assistenten zur Vermittlung eingehender Telefonate an die zuständigen Kundensachbearbeiter\*innen). Mit solchen Angeboten erwarten sich Unternehmen zum einen Rationalisierungseffekte hinsichtlich des Aufkommens an persönlichen Kundenkontakten beim Kundenservice, zum anderen aber auch eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität infolge der Fehlerreduzierung sowie eine Optimierung der

Geschäftstätigkeit durch passgenauere Marketingmaßnahmen. Dabei gilt jedoch, wie in den Expert\*innengesprächen gelegentlich betont wurde, die Akzeptanz der digitalen Kommunikations- und Selfservicefunktionen von Kundenseite als eine Schlüsselvoraussetzung der Nutzung entsprechender (KI-)Technologien. Ist diese nicht oder nur unzureichend gegeben, ist zu erwarten, dass sich solche Anwendungen in der Praxis nicht durchsetzen werden.

*»Es muss vom Kunden akzeptiert sein. Ich meine, es ist ja dann auch oftmals die Frage bei solchen digitalen Technologien in der Kundenberatung, wird es tatsächlich angenommen?« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Hinzu kommt ein zweiter Aspekt. Neben der Akzeptanz spielt in der Beratungstätigkeit von Dienstleistungsunternehmen auch das Vertrauen der Kund\*innen in das Unternehmen eine entscheidende Rolle. Dies wird insbesondere im Bereich von Finanzdienstleistungen deutlich. Den befragten Expert\*innen zufolge seien im Beratungsgeschäft sensible Informationen von Kund\*innen hinsichtlich derer finanziellen Verhältnisse und persönlichen Lebensumstände zentral, weshalb im Privatkundensegment der persönliche Kundenkontakt durch Bankkaufleute, der mitunter auf bereits langjährig bestehenden Kooperations- und Vertrauensbeziehungen aufbaut, präferiert würde. Zwar würden die Selfserviceangebote des Onlinebanking aktiv genutzt, jedoch müsse bei langfristigen, auf einem Bedürfnis nach Sicherheit aufbauenden Finanzinvestitionen oder Anlagestrategien (z. B. bei der privaten Altersvorsorge, Baufinanzierung u. ä.) das notwendige Vertrauen in das Bankinstitut zunächst aufgebaut oder erhalten werden. Dies jedoch sei mit digitalen und KI-gestützten Assistenten und Anwendungen kaum leistbar. Vertrauen basiert auf dem persönlichen Kontakt zwischen den in der Kundenberatung tätigen Bankkaufleuten und den Kund\*innen. Demnach sei, wie in folgender Darstellung der Kundensicht aus der Perspektive eines befragten Experten deutlich wird, der Aufbau des Kundenbedürfnisses »Vertrauen« trotz der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten von Technologie allein nur begrenzt leistbar, weil das aus Kundenperspektive entscheidende »Zwischenmenschliche« die Verfügbarkeit persönlicher Ansprechpartner\*innen erfordert.

*»Als Kunde von einer Bank nehme ich das sehr gerne wahr, dass ich sehr viel im Selfservice machen kann im Online-banking. Aber trotz allem geht es immer noch um mein Geld, da steckt ein bisschen was mehr dahinter, und da möchte ich mich an einen Menschen wenden, zu dem ich Vertrauen aufbauen kann und dem ich da wirklich sehr viel Verantwortung übertrage im Sinne von: ›ich erzähl dir ein bisschen was von mir, aber dann hilf du mir, was Vernünftiges mit meinem Geld zu machen, mich zu beraten, weil ich ein Haus bauen will, eine Wohnung kaufen möchte.« [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]*

Unternehmensstrategisch geht es bei solchen vertrauensbildenden Praktiken um die Herstellung von Kundenbindung im Privatkundensegment. Gleichzeitig würde damit ein Qualitäts- und Distinktionskriterium »Beratung durch Menschen« geschaffen, mit dem sich Filialbanken von der »durchdigitalisierten Konkurrenz« der Direktbanken abgrenzen können, weil menschliche Kundenberater\*innen auch über das nötige »Feingefühl« verfügen und in der Lage sind, »Zwischentöne« herauszuhören.

*»Also der direkte Kontakt zum Kunden nach draußen, das ist sage ich mal das Einzige, wo wir uns als Filialbank vom Direktbanking irgendwie absetzen. Die machen halt sehr viel nur noch online oder vielleicht noch telefonisch. Ich bin aber nicht nur am Telefon, sondern ich sitze meinem Kunden gegenüber. Und im Idealfall habe ich auch so ein Vertrauensverhältnis als Beraterin zu meinem Kunden. Der kommt auch mit Problemen zu mir, die evtl. überhaupt nichts mit dem Finanzgeschäft zu tun haben, aber ich weiß, dem Menschen kann ich vertrauen. Und persönlich kann ich mir nicht vorstellen, dass ich so viel einer Maschine zutraue.« [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]*

Zu den kulturellen Rahmenbedingungen, die einen KI-Einsatz begrenzen können, gehört auch, dass die zur Anwendung gebrachten KI-Technologien im Einklang mit dem Geschäftsmodell eines Unternehmens stehen müssen. Nicht jede KI-Technologie passt zu jedem Unternehmen, auch innerhalb einer Branche. Dies lässt sich am Beispiel der Nutzung von Chatbots in der Kundenkommunikation bei Finanzdienstleistern zeigen. Von den befragten Expert\*innen wird eine Differenz in der Reichweite digitaler und KI-gestützter Kommunikationstechnologien gesehen, die auf die Unterschiede in den

Geschäftsmodellen von Direkt- und Filialbanken zurückgeführt wird. Bei Direktbanken, die ihre Geschäftsbeziehungen zu den Kund\*innen nahezu ausschließlich über Onlinekanäle unterhalten, sei die Akzeptanz entsprechender Kommunikationstechnologien weitaus verbreiteter, da sie auch alternativlos sind. Bei konventionellen Filialbanken, Sparkassen oder Landesbanken sei hingegen das Kundenbedürfnis nach persönlicher Beratung noch stärker ausgeprägt, weshalb der KI-Einsatz in der Kundenkommunikation eher »als zusätzlicher Service im Hintergrund« (Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen) eine Ergänzung zur Normalität darstellt. Teilweise wurde das Angebot entsprechender Technologien auch wieder rückgängig gemacht, da es sich als zu aufwändig und zeitintensiv erwiesen habe, KI-basierte Chatbots mit Daten zu befüllen und zu trainieren. Grund sei die fehlende Akzeptanz auf der Kundenseite gewesen, die eine Weiterentwicklung der Chatbot-Technologie vorläufig ausbremste.

*»Weil so einen Chatbot zu bearbeiten, da brauchen Sie wahnsinnig viel Know-how. Also Sie brauchen wahnsinnig viele Ressourcen, um mit dem Ding zu arbeiten. Und irgendwann ist es dann die Entscheidung, mache ich das selber weiter, investiere ich die Energie und das Geld, oder sage ich, es ist momentan noch nicht so dringend, dass auch die Kunden das extrem nachfragen.« [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]*

Somit stellt sich die Frage der Kosten-Nutzen-Abwägung, ob die Nachfrage von Kundenseite nach digitaler und KI-unterstützter Kommunikationskanäle im Verhältnis steht zum Aufwand, der bei Entwicklung und Unterhaltung der Technologien zu betreiben ist, auch als eine kulturelle. Dies zeigt, dass der konkrete Einsatz bestimmter KI-Technologien in der Sachbearbeitung nicht nur von Gründen der technologischen Machbarkeit abhängt. Als weiteres Beispiel, das als gescheiterter Versuch der Implementierung von KI im Kundenkontakt gewertet werden kann, wird ein Roboter für die Beratung von Kund\*innen im Empfangsbereich von Filialen angeführt, der einfache Anfragen beantworten konnte. Dieser sei zwar medienwirksam als Werbeträger in Szene gesetzt worden, konnte sich aber mangels Akzeptanz nicht etablieren.

### 5.3.5 RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

Zu den begrenzenden Faktoren des KI-Einsatzes in der Sachbearbeitung gehören auch die rechtlichen Rahmenbedingungen. Diese werden insbesondere dann relevant, wenn KI-Anwendungen auf personenbezogene Daten zugreifen. Dann greifen die Bestimmungen der EU-Datenschutzgrundverordnung, die eine Verarbeitung personenbezogener Daten nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässt, d. h. unter dem Vorliegen eines Erlaubnistatbestands nach Art. 6 DS-GVO. Demnach ist eine Verarbeitung personenbezogener Daten erlaubt, wenn eine der nachfolgenden Bedingungen erfüllt ist:

- ▶ die betroffene Person hat ihre Einwilligung zur Verarbeitung der sie betreffenden Daten erteilt;
- ▶ die Verarbeitung ist zur Erfüllung eines Vertrags, dessen Vertragspartei die betroffene Person ist, oder zur Durchführung vorvertraglicher Maßnahmen erforderlich;
- ▶ die Verarbeitung ist zur Erfüllung einer rechtlichen Verpflichtung erforderlich, der der Verantwortliche unterliegt;
- ▶ die Verarbeitung ist für die Wahrnehmung einer Aufgabe erforderlich, die im öffentlichen Interesse liegt oder in Ausübung öffentlicher Gewalt erfolgt, die dem Verantwortlichen übertragen wurde;
- ▶ die Verarbeitung ist zur Wahrung der berechtigten Interessen des Verantwortlichen oder eines Dritten erforderlich, sofern nicht die Interessen oder Grundrechte oder Grundfreiheiten der betroffenen Person, die den Schutz personenbezogener Daten erfordern, überwiegen, insbesondere dann, wenn es sich bei der betroffenen Person um ein Kind handelt.

Bei der Verarbeitung personenbezogener Daten gilt darüber hinaus ein Zweckbindungsgebot nach Art. 5 DS-GVO, d. h. die Erhebung der Daten darf nur für definierte Zwecke erfolgen und eine Weiterverarbeitung in einer mit dem Ursprungszweck nicht vereinbaren Art und Weise ist untersagt [9]. Werden KI-Anwendungen im Beschäftigungsverhältnis genutzt, sind gesonderte Anforderungen des Beschäftigungsdatenschutzes zu beachten. Da es gegenwärtig kein Gesetz zum Beschäftigungsdatenschutz

gibt, wird dieser im Rückgriff auf allgemeine Bestimmungen der EU-Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) und des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) geregelt. Danach gelten die prinzipiellen Erlaubnistatbestände der DS-GVO auch im Beschäftigungsverhältnis, wobei es Arbeitgebern nach § 26 BDSG auch ohne Einwilligung der Beschäftigten erlaubt ist, auch solche personenbezogenen Daten zu verarbeiten, die für die Durchführung, Beendigung oder Aufnahme eines Beschäftigungsverhältnisses erforderlich sind.

Neben der Rechtmäßigkeit der Verarbeitung personenbezogener Daten kann die KI-Nutzung in der Sachbearbeitung auch durch Interventionen betrieblicher Interessenvertretungen auf Basis ihrer Mitbestimmungsrechte nach Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht begrenzt sein. In diesem Kontext wird häufig die potenzielle Eignung IT-gestützter Systeme zur Verhaltens- und Leistungskontrolle durch Führungskräfte betont [20], woraus ein Regelungsbedarf im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung resultiert. Im Betriebsverfassungsrecht besteht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 eine Mitbestimmungspflicht bei der Einführung technischer Systeme mit Potenzial zur Verhaltens- und Leistungskontrolle, im Personalvertretungsrecht nach § 75 Abs. 3 Satz 17 für Arbeitnehmer\*innen. Zu beachten ist, dass bereits die prinzipielle Eignung einer IT- oder Softwareanwendung zur Verhaltens- und Leistungskontrolle mitbestimmungsrelevant ist, auch wenn die Anwendungen für gänzlich andere Zwecke eingesetzt werden.

In den Unternehmen, in denen im Rahmen des Projekts »SmartAlwork« Expert\*innenengespräche geführt wurden, wurde ebenfalls auf begrenzte Einsatzmöglichkeiten von KI-Anwendungen infolge der rechtlichen Anforderungen an KI-Technologien hingewiesen. Dies betrifft zum einen den Beschäftigtendatenschutz und zum anderen die Entscheidungen, die aus der Datenanalyse resultieren können. Insbesondere wird dabei die Bedeutung der Transparenz bei der Datenauswertung sowie die Diskriminierungsfreiheit algorithmisch getroffener Entscheidungen betont, wobei im einbezogenen Produktionsunternehmen der Betriebsrat eine Wächterfunktion erfüllen würde.

»Natürlich geht es immer ganz viel um das Thema Daten, darum geht es in allen Projekten der Digitalisierung. Und der Betriebsrat hat ein sehr großes Interesse, dass damit halt ordentlich umgegangen wird. Zum einen, dass die Daten nicht irgendwo hinkommen, wo sie nicht hinsollen. Das ist der erste Punkt. Und der zweite Punkt ist, dass man nicht mit den Daten etwas macht, dass man Daten auf eine Art und Weise auswertet, dass sie eine Aussage treffen, die man nicht treffen will.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]

»Was aber jetzt neu ist und auch anspruchsvoll ist, IT-Systeme zu verstehen und Software zu verstehen. Datenschutzthemen sind extrem wichtig, aber vor allen Dingen, also diese Algorithmen zu verstehen und da einzutauchen. Eine Erfassung in irgendwelchen IT-Systemen darf nicht dazu dienen, dass Menschen irgendwie Nachteile erleiden im Sinne von: ›Der hat jetzt zehn Minuten seinen Laptop nicht bedient, also hat er geschlafen, also kündigen wir ihn.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]



# 6 ANFORDERUNGEN VON BESCHÄFTIGTEN AN KI-TECHNOLOGIEN IN DER SACHBEARBEITUNG

## 6.1 FUNKTIONSBEZOGENE ANFORDERUNGEN

### 6.1.1 ZUVERLÄSSIGKEIT

Die Erwartungen, die Beschäftigte an KI-Technologien in der Sachbearbeitung stellen, sind vielfältig. Zunächst besteht die Anforderung, dass KI-Technologie zuverlässig funktioniert und einen Beitrag zur Verbesserung der eigenen Arbeit leistet. Die Erwartung, dass technologische Hilfsmittel die Arbeit erleichtern sollen, ist jedoch keine spezifisch bei KI-Anwendungen bestehende, sondern sie ist genereller Natur. Zudem spielt das Kriterium der Anwenderfreundlichkeit eine wichtige Rolle hinsichtlich der Akzeptanz von KI-Technologien. KI-Anwendungen sollten intuitiv bedienbar sein und ohne tiefgründigen technologischen bzw. IT-Sachverstand genutzt werden können.

*»Ansonsten ist die Erwartung natürlich auch, dass sich die Mitarbeiter nicht im Sinne der Technologie damit beschäftigen müssen, sondern dass es einfach ist, es einzusetzen.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]*

### 6.1.2 ASSISTENZ UND ENTLASTUNG

Hinzu kommt die Erwartung von Beschäftigten an digitale, KI-basierte Arbeitsmittel, dass sie die eigene Tätigkeitsausführung unterstützen und als Werkzeug zur Verbesserung der Arbeitsergebnisse beitragen. Mit Blick auf die indirekten Unternehmensbereiche, in denen Sachbearbeitungstätigkeiten eine prägende Rolle spielen, erhoffen sich Beschäftigte von KI-basierten Assistenten einen Beitrag zur Arbeitserleichterung, indem sich wiederholende, jedoch zeitraubende und nicht selten psychisch belastende Routinetätigkeiten künftig maschinell unterstützt erledigt werden können.

*»Dann ist natürlich eine große Erwartung von vielen Mitarbeitern, die jetzt quasi selber in der Verwaltung arbeiten, dass die KI einem wirklich hilft, diese nervigen, immer wiederkehrenden Probleme zu lösen, nämlich dass man nicht an die richtigen Informationen kommt, dass man vielleicht wirklich nur einen kurzen Termin finden will und dann wühlt man sich durch das [Outlook] oder so.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]*

Als weiteres Beispiel, bei dem Beschäftigte sowohl in Form von Entlastung als auch mit einem Beitrag zur Fehlerreduktion von KI-basierten Assistenten profitieren können, werden Verwaltungsvorgänge angeführt, die zwar betriebliche Standardabläufe darstellen, jedoch von einzelnen Beschäftigten eher selten auszuführen sind. So existiert beispielsweise für den Vorgang »Reisekostenabrechnung« eine betriebliche Routine, jedoch müssen sich Beschäftigte, die nur gelegentlich oder selten Dienstreisen unternehmen, bei jedem Anlass neu mit der Routine des Verwaltungsvorgangs vertraut machen. Digitale bzw. KI-basierte Assistenz für solche standardisierten Vorgänge werden von Beschäftigten ebenfalls als unterstützend wahrgenommen (z. B. in Form eines Wiki's im Intranet, in dem alle Informationen wie Formulare, Ansprechpersonen, benötigte Daten und Nachweise hinterlegt sind).

*»Also, das ist teilweise noch schlimmer, ist das gar keine Routinetätigkeit, sondern ich fliege jetzt halt nicht so oft, aber halt dann zweimal im Jahr, und dann hat man das ehrlicherweise nach einem halben Jahr auch einfach wieder vergessen, wie das noch einmal alles war und was man beachten muss, und da muss man sich wieder durchfragen usw. [...] Mitarbeiter wünschen sich, glaube ich, einfach einen transparenten Umgang und dass schon klar ist, welche Prozesse dann hinter KI stecken.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]*

### 6.1.3 EMOTIONALITÄT UND SPASS AN DER MENSCH-KI-KOLLABORATION

Neben der assistierenden Funktion von KI, der technologischen Zuverlässigkeit und der intuitiven Bedienbarkeit durch Sachbearbeitungsbeschäftigte sollte die Benutzung von KI-Anwendungen auch mit Spaß bzw. positiven Emotionen verbunden sein, da dann die Chance steigt, dass sie von den Beschäftigten auch akzeptiert werden und vorbehaltlos mit ihnen gearbeitet wird. Jedoch sollte der »Spaßfaktor« bei der KI-Anwendung nicht überstrapaziert und die Effizienz mit im Blick gehalten werden.

*»Und das ist auch unser Anspruch, es gibt immer wieder Fälle, wo Künstliche Intelligenz Spaß macht. Es sollte aber schon Mehrwert schaffen.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]*

Der Kollaborationsgedanke wird darüber hinaus in der Praxis häufig auch dadurch gestärkt, dass interaktive, kollaborative digitale Assistenten »vermenschlichte« Namen erhalten (z. B. PIA, DAISY, ELISABETH, CARL). Damit soll auf den sozio-technischen Charakter von KI hingewiesen und die Zusammenarbeit von Mensch und Technik als »Kollege Roboter« [21] betont werden. Die Analogie des »Kollegen Roboter« ist insofern zutreffend, als digitale Chatbots im Kundenservice als »Agent im System« agieren und somit auf eine Ebene mit den menschlichen Kundenberater\*innen stehen. Eine »Bedrohungslage« für Beschäftigte sei gegenwärtig dadurch noch nicht gegeben, da die Fähigkeiten der Chatbots noch weit hinter den menschlichen Kompetenzen zurückbleiben. Jedoch lässt sich nicht ausschließen, dass in Zukunft die »Kollegialität« in »Konkurrenz« umschlagen kann, wenn der Funktionsumfang und die Fähigkeiten KI-basierter Chatbots, wie nachfolgend illustriert am Beispiel eines Chatbots im Kundenservice im Bereich Postdienstleistungen, ausgeweitet werden.

*»Es geht ja dann in die Richtung, dass man sagt, ›das ist so einer von uns‹, aber ›das ist ja gar keiner von uns, weil er übernimmt ja meine Aufgaben, und dadurch dass er das tut, habe ich weniger zu tun‹. Aber ›er ist ja nicht gut, in dem, was er tut, deswegen ist es jetzt noch nicht schlimm. Wenn er dann richtig gut ist, besser als wir, dann ist es vielleicht etwas anderes. Aber jetzt müssen wir ihm ja immer noch helfen. Weil er ja die Straße nicht erkennt.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]*

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass die Idee der Kollaboration zwischen Mensch und Technologie als Gestaltungsziel von KI berücksichtigt werden sollte, sie in der Praxis in Abhängigkeit des technologischen Entwicklungsstandes jedoch immer wieder neu auszuhandeln sein dürfte. Von einem anderen Dienstleistungsunternehmen, das einen ähnlich funktionierenden KI-basierten Chatbot im Kundenservice nutzt, wird berichtet, dass die Beschäftigungswirkungen in (eingesparten) Vollzeitäquivalenten fortlaufend analysiert werden und die Ergebnisse zum Anlass für personalpolitische Strategiedebatten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat genommen wurden.

## 6.2 BESCHÄFTIGUNGSBEZOGENE ANFORDERUNGEN

### 6.2.1 BESCHÄFTIGUNGSSICHERHEIT

Bei den beschäftigungsbezogenen Erwartungen besteht in erster Linie das Interesse am Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes bzw. der prinzipiellen Beschäftigungsmöglichkeit im Unternehmen. Beschäftigungsängste hinsichtlich der Ersetzung der eigenen Tätigkeit durch (KI-)Technologie seien in größeren Unternehmen weniger stark verbreitet, weil zum einen die personalpolitischen Möglichkeiten zur sozialverträglichen Begleitung von Veränderungsprozessen größer seien und es zum anderen mehr Spielräume gebe, von Substitution betroffenen Beschäftigten alternative Arbeitsplatzangebote im Unternehmen unterbreiten zu können. Das Motiv der Arbeitsplatzsicherheit ist jedenfalls auch unabhängig von der Einführung und Nutzung von KI-Technologie eine zentrale Anforderung, die Beschäftigte an ihre Arbeitgeber stellen.

Laut Expertenmeinung käme die Frage nach den Wünschen und Anforderungen von Beschäftigten an KI-Technologien jedoch zum Großteil »zu früh«, da die Verbreitung von KI-Technologien in der Sachbearbeitung noch gering ist. Aktuell befinden sich die meisten Unternehmen im Stadium der »Vorstufe« hin zur Künstlichen Intelligenz, etwa indem mit der Automatisierung von Prozessen die Grundlagen geschaffen werden, auf die KI-Anwendungen aufgesetzt werden können. In dieser Vorstufe sei es zwar offensichtlich, dass Veränderungen infolge der technologischen Entwicklung anstehen, jedoch sei es aufgrund des Fehlens konkreter KI-Anwendungsszenarien vielfach noch nicht möglich, die Auswirkungen exakt zu prognostizieren. Deshalb werden in den Unternehmen häufig »diffuse Ängste« registriert, die jedoch aufgrund fehlender Erfahrungen mit KI nicht kanalisiert werden könnten.

*»Ich glaube, wir sind noch in einem frühen Stadium, wo einfach eine Unsicherheit da ist, eine Angst da ist, werde ich ersetzt durch eine KI, oder auch die ganzen ›nicht-KI's‹? Aber bei den Automatisierungsthemen, da ist Angst da. Da ist Unruhe da. Aber wir nehmen wahr, dass die Frage nach KI quasi noch zu früh ist.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Ängste vor Arbeitsplatzverlust infolge des KI-Einsatzes werden nicht nur aus dem Bereich der industriellen Produktion berichtet. Auch im Dienstleistungssektor bestehen Vorbehalte gegenüber neuen, KI-gestützten Technologien in der Sachbearbeitung. Wie weit solche Ängste und Unsicherheiten tatsächlich verbreitet sind, lässt sich auf der Basis der befragten Betriebsrät\*innen jedoch nicht abschließend beurteilen, da die Gremien als »Resonanzkörper der Ängstlichkeit« in der Regel nur die Meinungen jener Beschäftigten mitgeteilt bekommen, die sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen. Bei dieser Gruppe von Beschäftigten sei jedoch die Angst und Unsicherheit häufig gepaart mit einer Veränderungsresistenz dem technologischen Wandel gegenüber.

*»Sie wollen eigentlich diese Veränderungen gar nicht. Ich meine ›Angst‹ nicht im Sinne von ›Panik‹, sondern einfach mit dem großen Fragezeichen, ›Was wird dann mit mir?‹ Aber nicht die Angst, ›das System macht jetzt meine Arbeit.‹ Wir sehen, dass das passieren kann, aber das sehen wir aus einem anderen Blickwinkel, aber nicht aufgrund dessen, dass Beschäftigte das sagen. Und es ist auch kein Damoklesschwert des Arbeitgebers nach außen hin, das kann man nicht sagen.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Beobachtet wird auch, dass Beschäftigte hinsichtlich ihres professionellen Selbstverständnisses teilweise auch ein großes Selbstbewusstsein an den Tag legen. Am Beispiel eines Chatbots für die Unterstützung des Kundenservice im Callcenter wird gezeigt, dass die KI-Technologie nicht als Bedrohung wahrgenommen wird, sondern dass Beschäftigte die KI als digitales Werkzeug begreifen, das ohne ihr professionelles Zutun allein nicht arbeitsfähig sei. Die Wahrnehmung sei so, dass der Mensch die Technologie erst in die Lage versetzt, Ergebnisse zu produzieren.

»Wer da gerade Akteur ist, darüber machen die Leute sich gar keine Gedanken, weil sie überzeugt sind, dass ohne sie sowieso nichts geht. Also der Chatbot ist noch nicht gekommen, ›Pass auf, das ist mein Platz.‹ Und deswegen ist es faktisch für sie nicht spürbar. ›Weil der Chatbot ja auch noch gar nicht alles kann. Man muss ja eher dem Chatbot helfen.‹ Also das ist noch gar nicht in diese Richtung gekippt, ›Oh Gott, da nimmt mir einer meinen Job weg und macht meine Arbeit.‹« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]

In der Wahrnehmung der Beschäftigten steht nach wie vor der Assistenzgedanke von KI-Technologie im Fokus. KI-basierte Anwendungen werden als Werkzeug genutzt, mit dem die eigene Tätigkeit erleichtert wird. Jedoch könne sich die Problemwahrnehmung perspektivisch ändern, weil KI-Technologien aktuell mit lediglich reduziertem Funktionsumfang im Echtbetrieb genutzt werden, weil die Auswirkungen noch nicht hinreichend analysiert sind und sie deswegen nur teilweise für den Einsatz freigegeben sind.

### 6.2.2 QUALIFIZIERUNG UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

Neben der Beschäftigungssicherheit besteht die Erwartung von Beschäftigten darin, dass es ausreichende Möglichkeiten der Qualifizierung im Umgang mit kollaborativen KI-Technologien gibt, um sich als Mitarbeiter\*in auf die geänderten technologischen Rahmenbedingungen der Arbeit einstellen zu können. Dies beinhaltet nicht nur die Verfügbarkeit entsprechender Angebote zur Fort- und Weiterbildung, sondern auch die Unterstützung und Wertschätzung von Qualifizierung und Personalentwicklung seitens der Führungskräfte bzw. des Unternehmens.

»Als Mitarbeiter möchte man auf der einen Seite Dinge manchmal nur anwenden, ohne sich zu tief einzuarbeiten, aber auf der anderen Seite möchte man eben auch in der Lage sein, dann noch eine ordentliche Arbeit abzuliefern. Und dann erwarte ich, dass ich dann darin gebildet bin. Ich versuche, mich vielleicht selber zu bilden, erwarte aber auch, dass es dann eben auch Angebote gibt, wenn ich dabei bin, den Weg zu gehen.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]

Hinzu kommt in diesem Kontext die Erwartung von Beschäftigten hinsichtlich eines mitarbeiter\*innenorientierten Change Management von Veränderungsprozessen, dessen integraler Bestandteil neben der Transparenz die Vorbereitung von Beschäftigten auf den digitalen Wandel, basierend auf der Förderung von Weiterbildung und beruflicher Entwicklung, sein müsse.

»Die Mitarbeiter sind natürlich extrem unterschiedlich aufgestellt. Es ist natürlich schon etwas anderes, wenn man genau weiß, was man tut und man sein Aufgabengebiet hat, und sich das dann verändert. Oder dass man womöglich mit dem Gedanken leben muss, dass sich das immer wieder verändert, da ist dann die Erwartung, dass die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]

Die Mitnahme der Beschäftigten in Veränderungsprozessen wird auch als notwendig erachtet, da Mitarbeiter\*innen bisweilen dazu neigen würden, ihre persönlichen Betroffenheiten von negativen Beschäftigungsfolgen der digitalen Transformation realitätsfern niedriger einzuschätzen, indem diese nicht im eigenen Tätigkeits- und Arbeitsbereich verortet werden aufgrund der Selbstwahrnehmung hinsichtlich der professionellen Expertise und der Eignung der Arbeitsaufgaben zur Automatisierung.

»Dass was passiert, ist klar. Aber Menschen sagen erst mal, ›es geht mich nichts an. In den Berufen, in denen wir unterwegs sind, sowieso nicht, weil ich bin ja sowas von Spitze und unverzichtbar.‹ Also das wird sich ändern.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]

## 6.3 BETEILIGUNGSORIENTIERTE ERWARTUNGEN

### 6.3.1 TRANSPARENZ

Mit Blick auf die Beteiligung von Beschäftigten an der digitalen Transformation im Unternehmen besteht eine grundsätzliche Erwartungshaltung von Beschäftigten bei der Einführung neuer Technologien darin, dass Unternehmen dafür Sorge tragen, die Beschäftigten auf anstehende Veränderungen vorzubereiten, indem diese transparent und »greifbar« gemacht werden. Für Arbeitgeber verbindet sich damit die Aufgabe, Aufklärung hinsichtlich der Potenziale einer KI zu leisten, damit den Beschäftigten deutlich wird, dass sie bei sachgemäßem Einsatz die Arbeit erleichtern und Ergebnisse verbessern kann. KI-Technologie wird von Beschäftigten dann positiv konnotiert, wenn ihre Relevanz als Unterstützungswerkzeug überzeugend dargelegt wird, sodass mögliche Vorbehalte (etwa hinsichtlich potenzieller negativer Beschäftigungseffekte) ausgeräumt werden können. Die klare und transparente Kommunikation müsse bereits bei der Unternehmensstrategie beginnen, indem die Ziele von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz, die das Unternehmen hat, deutlich werden und Beschäftigte somit die Gelegenheit erhalten, sich auf anstehende Veränderungen einzustellen. Dies kann, wie ein Beispiel aus einem Unternehmen der industriellen Produktion zeigt, durch den Transfer gelungener KI- oder Digitalisierungsprojekte in anderen Unternehmensbereichen gelingen. In Produktionsunternehmen ist die Digitalisierung der Produktionsprozesse in der Regel weiter fortgeschritten als in den indirekten Unternehmensbereichen, in denen die Sachbearbeitung eine große Rolle spielt. Gerade dort käme es darauf an, für die Akzeptanz technologischer Innovationen zu werben. Dazu sei es notwendig, anhand von »Good Practice« Aufklärungsarbeit zu betreiben.

*»Wir versuchen es dann eben manchmal, indem wir aus anderen Bereichen greifbare Projekte transparent machen. Das ist natürlich eine große Erwartung von vielen Mitarbeitern, die selber in der Verwaltung arbeiten, dass die KI einem wirklich hilft, diese nervigen, immer wiederkehrenden Prozesse zu lösen, nämlich dass man nicht an die richtigen Informationen kommt, dass man vielleicht einfach nur kurz einen Termin finden will und dann wühlt man sich durch das Outlook.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]*

### 6.3.2 AKZEPTANZ

Neben den akzeptanzfördernden Maßnahmen zur Aufklärung von Beschäftigten über die Funktionsweise und die potenziellen Auswirkungen von KI bezogen auf den konkreten Tätigkeitsbereich erwarten diese vom Unternehmen auch, an den ihre Arbeit betreffenden technologischen Innovationsprozessen beteiligt zu werden. Dies lässt sich in unterschiedlicher Weise realisieren. Ein Beispiel wären Plattformen zum »Ideenmanagement«, an denen sich Beschäftigte beteiligen können. Ein solches – mit der betrieblichen Interessenvertretung abgestimmtes – Verfahren bietet die Möglichkeit, dass Beschäftigte sich mit eigenen Ideen in Innovationsprozesse einbringen und darüber Erfahrungen aus der Anwendungspraxis teilen und gleichzeitig die Akzeptanz von Technologien bei Kolleginnen und Kollegen fördern können. Ein solcher Prozess lässt sich als »Open Space« umsetzen, in den Ideen eingestellt und bereichsübergreifend diskutiert und weiterentwickelt werden können. In einem untersuchten Unternehmen werden die tragfähigsten Ideen von einem Gremium aus »Entscheidern« und unter Mitwirkung des Betriebsrats auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Mit dieser Form des Ideenmanagement wurden gute Erfahrungen gesammelt, da die Potenziale der Beschäftigten transparent gemacht und praxisnahe Lösungen gefunden werden können, weil die Beschäftigten selbst über die größten Erfahrungen hinsichtlich der Arbeitsprozesse (Prozesswissen, Nutzererfahrungen) verfügen.

### 6.3.3 ANERKENNUNG UND WERTSCHÄTZUNG

Hinzu kommt, dass es Beschäftigte als Ausdruck von Wertschätzung durch den Arbeitgeber erleben, wenn neue Technologien beteiligungsorientiert eingeführt und ihre Fähigkeiten und Erfahrungswerte bei der (Weiter-)Entwicklung von IT-Anwendungen mit einbezogen werden. Die Einbeziehung von Beschäftigten in die Schaffung von KI-Anwendungsszenarien sei auch aus Unternehmenssicht wünschenswert, weil damit die Identifikation und Akzeptanz der Beschäftigten gefördert wird. Im Sinne einer Win-win-Situation erleben Beschäftigte Anerkennung, Wertschätzung und ihren Bedürfnissen entsprechende KI-Anwendungen: das Unternehmen kann im Gegenzug in Form des Erfahrungswissens und der Einsatzbereitschaft der Beschäftigten profitieren.

»Bei der Entwicklung des neuen Systems, mit dem sie arbeiten, da sind sie ganz eng involviert. Da gibt es ein großes Projekt in der Zentrale, da sind Menschen aus dem Betrieb beteiligt, die haben sich bereit erklärt, dort mitzuarbeiten. Also sie sind schon sehr aktiv dabei, dieses System auf die Beine zu stellen, so dass es funktioniert und so, dass es für den Anwender gut funktioniert.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

»Es nimmt die Angst vor diesem System. Die Beschäftigten haben Gestaltungsmöglichkeiten, also ›das Feld da oben links wäre besser da unten rechts‹, also sie können sich immens einbringen. Es ist erstmalig so, dass wir das so machen. Auf jeden Fall ist es besser so, als wenn ein fertiges System ausgerollt wird, das dann gar nicht funktioniert. Weil das haben wir ja sonst gehabt.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

#### 6.3.4 SICHERHEIT

Zudem lassen sich durch beteiligungsorientierte Vorgehensweisen Ängste und Unsicherheiten der Beschäftigten bereits im Vorfeld während des Prozesses der Technologieentwicklung abbauen, indem Beschäftigte frühzeitig Erfahrungen mit den geplanten Anwendungen sammeln können, bevor diese in den unternehmensweiten Echtbetrieb gehen. Hinzu kommt, dass durch die Einbeziehungen der Erfahrungen der operativen Beschäftigten die Funktionsweise und Bedienbarkeit der Systeme verbessert werden kann, indem bereits während der Entwicklung auf »Schwachstellen« hingewiesen wird.

# 7 BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE – MITGESTALTER ODER BETROFFENE DER DIGITALEN TRANSFORMATION?

## 7.1 ROLLENVERSTÄNDNIS VON BETRIEBS- UND PERSONALRÄTEN IM TRANSFORMATIONSPROZESS

### 7.1.1 SELBSTVERSTÄNDNIS

Im Hinblick auf die Anforderungen, die aus der digitalen Transformation für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen resultieren, besteht häufig noch Unklarheit, weil »Digitalisierungsmaßnahmen in Konflikt treten können mit der inneren Rationalität des Kooperationszusammenhangs Arbeit selbst« [22, S. 252]. Bezogen auf Beschäftigte wird der Autonomie eine zentrale Bedeutung bei der Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen zugestanden. Die Situation im Umgang mit digitalen und KI-basierten Technologien wird von nicht wenigen Betriebs- und Personalräten, wie eine Analyse betrieblicher Interessenvertretungen im Digitalisierungsprozess zeigt [22], als »digitale Vorphase« begriffen, in der die zukünftige Relevanz des Themas erkannt wird. Die betriebliche Praxis steckt jedoch häufig noch in den Kinderschuhen.

Diese Wahrnehmung lässt sich auch auf die Anwendung von KI-Technologien übertragen, die abgesehen von einigen Vorreiterunternehmen in der Regel ebenfalls noch Zukunftsmusik ist. Gleichwohl spielt das Thema Künstliche Intelligenz in der Wahrnehmung von Betriebsratsgremien eine große Rolle hinsichtlich der anstehenden Veränderungen für die Beschäftigten. In der Studie von Georg et al. werden typologisch vier Verhaltensmuster von Betriebsräten im Umgang mit digitalen Veränderungsprozessen identifiziert, die Reaktiven, die Pragmatiker, die Zufriedenen und die Co-Digitalisierer.

Den »Reaktiven« wird dabei ein Verhaltensmuster des zurückhaltenden Abwartens ohne erkennbare Eigeninitiative im Digitalisierungsprozess zugeschrieben. Die »Pragmatiker« zeichnen sich durch punktuell aktives Gestalten aus, das jedoch ohne eine umfassende Gesamtstrategie hinsichtlich der digitalen

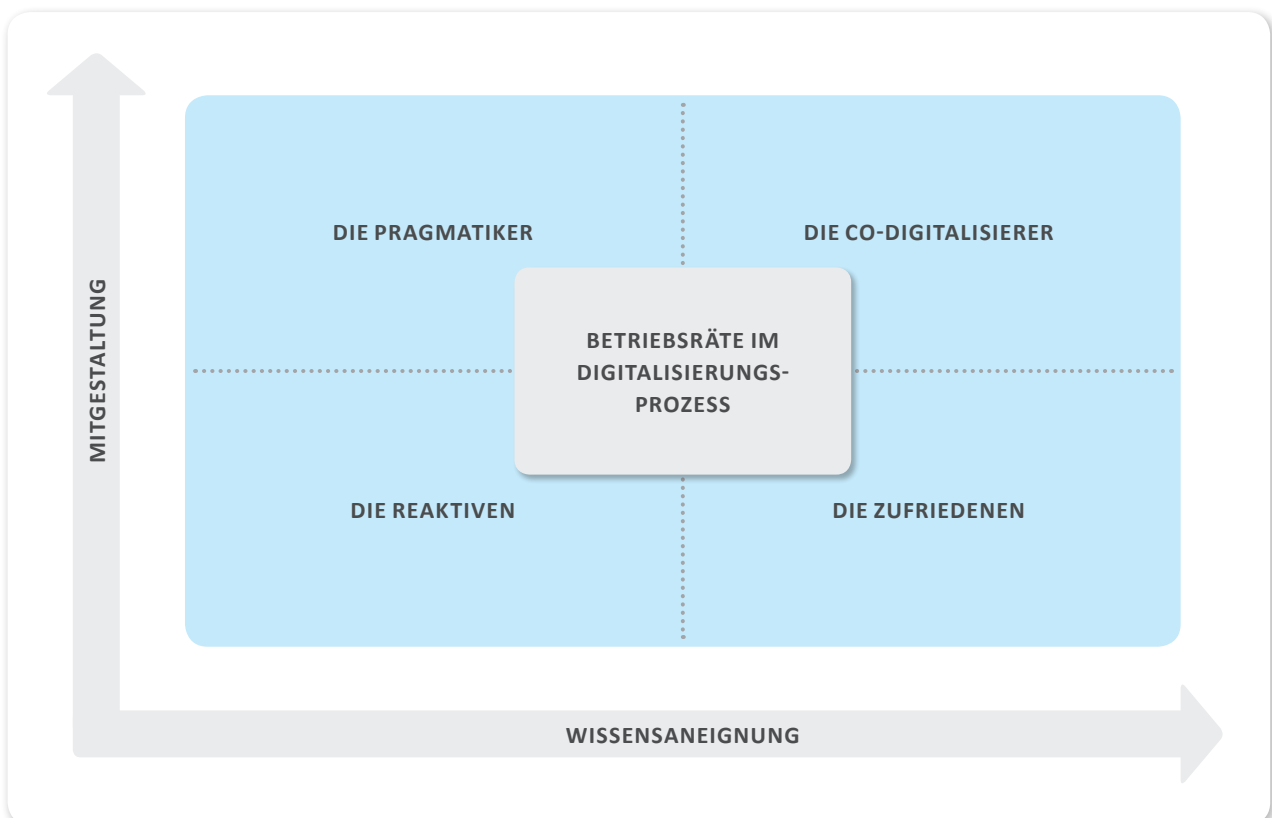


Abbildung 3: Typologie von Betriebsräten im Digitalisierungsprozess; adaptiert nach [22]

Transformation stattfindet. Den »Zufriedenen« unter den Betriebsräten ist dagegen eine Haltung zu eigen, in der wenig Notwendigkeit für das Engagement im Bereich der Digitalisierungsprozesse gesehen wird. Gleichzeitig verfügen sie über einen großen Erfahrungsschatz auf der strategischen, gesamtbetrieblichen Ebene, weisen aber nur wenig Kenntnis über die konkreten Arbeitsabläufe auf. Schließlich werden als vierte Gruppe der Typologie die »Co-Digitalisierer« beschrieben. Diese beteiligen sich aktiv an den Einführungs- und Gestaltungsprozessen der digitalen Transformation. Darüber hinaus erkennen sie die Potenziale des digitalen Wandels und fordern aktiv Kompetenzentwicklungsmaßnahmen für die Beschäftigten sowie strategische Personalentwicklungspläne ein.

Die im Rahmen von »SmartAIwork« interviewten Expert\*innen weisen wiederholt darauf hin, dass die strategische Begleitung der KI-Transformation in der Sachbearbeitung ein Rollenverständnis als Gremium erfordert, dass nicht auf Verhinderung und Blockade, sondern auf aktive Mitgestaltung des Veränderungsprozesses ausgerichtet sein muss, damit die KI-geprägten Arbeitsbedingungen im Interesse der Beschäftigten mitgestaltet werden können. Empfohlen wird deshalb, im ersten Schritt ein Selbstverständnis als Gremium zu erarbeiten, beispielsweise indem, wie es in einem der einbezogenen Dienstleistungsunternehmen erfolgt ist, eine Verständigung auf eine »Digitalisierungsstrategie des Gesamtbetriebsrats« erreicht wurde, die zentrale Leitsätze beinhaltet, wie sich die Gremien zu Fragen der Digitalisierung und KI positionieren. Zu diesen Leitsätzen gehören:

- ▶ die proaktive Mitgestaltung des Wandels,
- ▶ die Offenheit gegenüber neuen Denkansätzen und innovativen Handelns,
- ▶ die Selbstverpflichtung, sich bezüglich des »digitalen Wandels« permanent »im Thema« zu halten,
- ▶ die Positionierung für ein »Recht auf Arbeit – lebenslang«,
- ▶ die Positionierung für den Erhalt würdiger, menschlicher Arbeit,
- ▶ die Positionierung für den Fortbestand des Unternehmens,
- ▶ der Einsatz für zukunftsorientierte betriebliche Ausbildung und die Förderung guter Rahmenbedingungen für den Nachwuchs im Unternehmen,

- ▶ die Förderung und Motivierung von Nachwuchs für die Betriebsratsarbeit einschließlich der Sensibilisierung für das Thema »Digitaler Wandel« sowie
- ▶ die Schaffung und Erhaltung positiver Kooperationsstrukturen zwischen den Gremien.

Mit Blick auf die Einführung neuer Technologien und Systeme wird in den Leitsätzen darauf hingewiesen, dass Anwendungen wie »Machine Learning, neuronale Netze und KI« Auswirkungen entfalten, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht genau abschätzbar sind. Deshalb sei jedes System und jede neue Technologie kritisch zu begleiten, indem nachfolgende Punkte stets verhandelt und über die Einsatzdauer systematisch mit einer Gefährdungsbeurteilung begleitet werden:

- ▶ Anwendungsbereich und Einfluss auf die bestehende Arbeitsorganisation und vorhandene Arbeitsprozesse,
- ▶ Datenschutz,
- ▶ Gesundheitsschutz,
- ▶ Schulung und Qualifikation,
- ▶ Weiterbildung,
- ▶ Rationalisierungsschutz,
- ▶ Personalabbau.

Eine solche Selbstverständigung als Interessenvertretung auf Leitlinien im Umgang mit der digitalen Transformation innerhalb des Gremiums und zwischen Betriebs-/Personalrat und Arbeitgeber hat den Vorteil, dass die Aktivitäten und Handlungsfelder eine Struktur bekommen, prozessbegleitende Ausübung von Mitbestimmung und Beteiligung zum festen Bestandteil des Betriebsratshandelns werden und ein wirksames Folgenmanagement betrieben werden kann.

Die Verständigung auf ein proaktives Vorgehen in Fragen der Digitalisierung und KI-Transformation erfordere jedoch auch eine »konsequente Haltung«, was die Bereitschaft einschließt, Konflikte gelegentlich auch bis zur Einigungsstelle auszutragen. Eine Digitalisierungsstrategie des Betriebsrats könne jedoch zur »Verstetigung der betrieblichen Verhandlungsprozesse« beitragen, indem sich der Arbeitgeber auch Arbeit spart, wenn er von sich aus frühzeitig und umfassend informiert. Eine kommunikative und durch »Information« abgesicherte Gesprächskultur zwischen den Betriebsparteien könne die Verhandlungskosten im Sinne eines »Gebens und Nehmens« reduzieren, indem der Arbeitgeber durch die



Verfügbarmachung von Informationen im Gegenzug eine erhöhte Kooperationsbereitschaft der Interessenvertretung bei der Einführung neuer technologischer Systeme und Anwendungen erwarten könne. Ein solches Vorgehen würde jedoch nur funktionieren, wenn es eine Vertrauenskultur in den betrieblichen Sozialpartnerbeziehungen gebe. »Feindbild Diskussionen« gelten dabei als wenig zielführend. Weitsichtiger sei es, Ideen und Vorschläge des Arbeitgebers zu durchdenken und weiterzuentwickeln mit dem Ziel, den größtmöglichen Nutzen für Beschäftigte und das Unternehmen mit einer Regelung zu erzielen.

*»Wenn der Arbeitgeber mit einer Idee kommt, dann durchdenken wir diese Idee in alle Richtungen. Wir reglementieren uns nicht. Manchmal sind wir innovativer als der Arbeitgeber mit dem, was wir durchdenken, und dann schauen wir noch einmal drauf und sagen, ›O. k., wenn wir jetzt wirklich diesen Weg gehen, sollten wir noch mehr einfordern‹, weil am Ende noch etwas viel Positives dabei herauskommt.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Proaktive Mitbestimmung findet, wie ein Experte aus einem Produktionsunternehmen erläutert, auf der betriebspolitischen Ebene zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung statt, indem dort die Weichen für den Einsatz neuer, KI-gestützter Technologien gestellt werden. So sei es für Beschäftigte meist wenig konkret spürbar, wenn es um die strategische Mitgestaltung von technologischen Entwicklungen und Prozessen geht. Für Beschäftigte wird der Kontakt zum Betriebsrat zumeist erst dann konkret, wenn die Auswirkungen neuer Technologien, etwa in Form drohenden Arbeitsplatzverlusts oder der Qualifizierung für neue Tätigkeiten, auftreten. Dann müsse der Betriebsrat in seinem »Kerngeschäft« die Rolle als »Konkursverwalter« erfüllen, indem Lösungen gesucht werden, um die negativen Begleiterscheinungen der Digitalisierung abzumildern (z. B. Beschäftigungssicherung, Qualifizierung).

Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass im Kontext der KI-Nutzung in der Sachbearbeitung ein offensives, proaktives Vorgehen als Interessenvertretung im Sinne der Rolle des »Co-Digitalisierers« stärker dazu beiträgt, dass getroffene Regelungen zum Vorteil der Beschäftigten ausfallen.

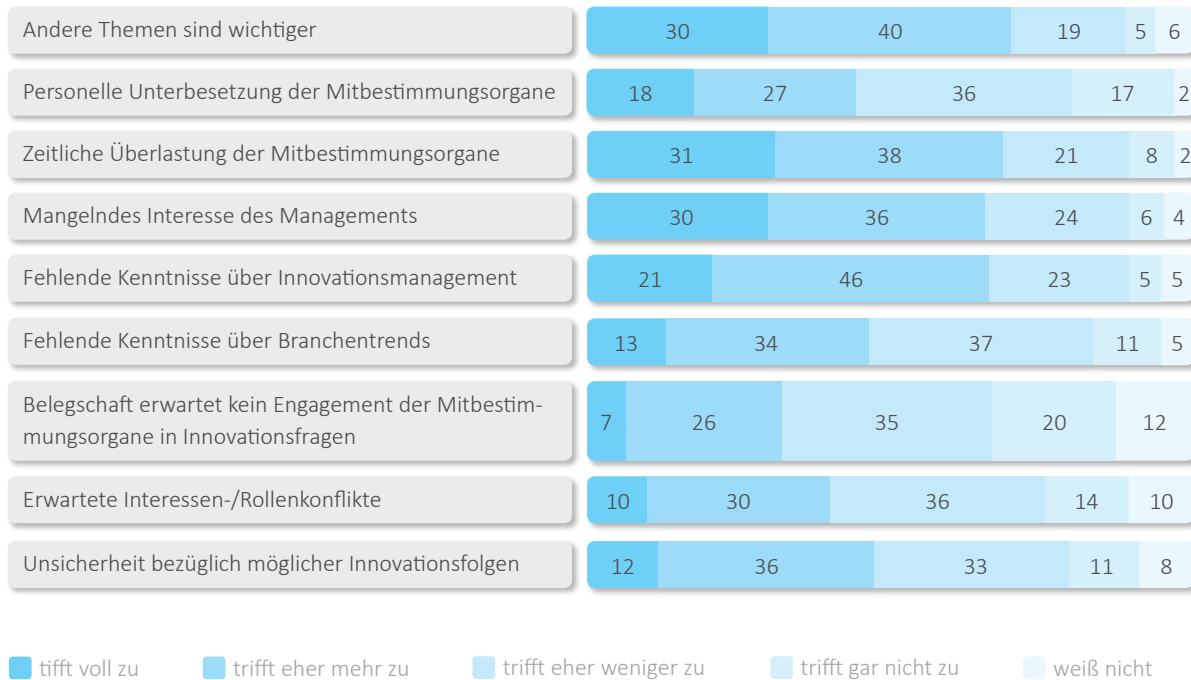
*»Wenn ich mich hervorwage und sage, ›ich gestalte mit und übernehme auch die Verantwortung dafür‹, dann kann ich auch etwas Gutes erreichen.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Die hier vorgestellten Beispiele proaktiven Handelns der betrieblichen Interessenvertretung sollen als Anregungen im Sinne von »Good Practice« verstanden werden. In der Breite sind, darauf deuten die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers 2019 zum Schwerpunktthema »Künstliche Intelligenz« hin [23] hin – die Mitbestimmungsakteure offensichtlich noch weit weniger stark in betriebliches Innovationsgeschehen wie die Einführung und Nutzung von KI involviert als es der Gegenstand erfordern würde. Zwar legen die Befragungsergebnisse eine grundsätzliche Offenheit der Mitbestimmungsakteure gegenüber Neuerungen nahe (52 Prozent der befragten Betriebs- und Personalräte stehen Innovationen positiv, weitere 38 Prozent neutral und lediglich 10 Prozent negativ gegenüber), die Resultate des Innovationsbarometers zeigen jedoch, »dass die betriebliche Mitbestimmung bisher insgesamt noch nicht ausreichend in Innovationsprozesse einbezogen ist« [23, S. 30]. So trifft es bei 9 Prozent der Befragten »voll« und bei weiteren 34 Prozent »eher« zu, dass die Organe der Mitbestimmung bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen werden. Bei 45 Prozent trifft dies »eher weniger« und bei 12 Prozent »gar nicht« zu.

Die Gründe des Fehlens eines weitergehenden Engagements von Betriebs- und Personalräten im betrieblichen Innovationsgeschehen sind dabei vielfältig (vgl. Abb. 4).

Die zwei wichtigsten Hindernisse werden dabei in der Dominanz anderer Themen in der Gremienarbeit (70 Prozent antworten mit »voll« und »eher« zutreffend) sowie das mangelnde Interesse des Managements an einem weitergehenden Engagement der Mitbestimmungsorgane (66 Prozent) gesehen. Dies spricht einerseits dafür, dass in vielen Betriebs- und Personalratsgremien das Selbstverständnis zur proaktiven Mitbestimmung entweder (noch) nicht in erforderlichem Maße ausgeprägt ist oder sich aufgrund der Überlagerung durch das »Alltagsgeschäft« nicht hinreichend entfalten kann. Zum anderen lässt sich das wahrgenommene Desinteresse des Managements als Ausdruck dafür interpretieren, dass keine in notwendigem Umfang ausgeprägte »Vertrauenskultur« in den betrieblichen Sozialpartnerbeziehungen existiert, die jedoch auch bei

### Folgende Faktoren hemmen meiner Meinung nach in unserem Unternehmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane im betrieblichen Innovationsgeschehen:



n = 966–976, Angaben in Prozent, ver.di-Innovationsbarometer 2019, INPUT Consulting

Abbildung 4: Hemmende Faktoren der Beteiligung der Mitbestimmungsorgane am betrieblichen Innovationsgeschehen; adaptiert nach [23, S. 31]

KI-Innovationen als Erfolgsvoraussetzung tragfähiger und gute Arbeitsbedingungen fördernder Gestaltungskompromisse gilt.

Vor dem Hintergrund der Prioritätensetzung im Selbstverständnis der betrieblichen Interessenvertretungen sowie der Qualität der Kooperationsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung erscheint eine Sensibilisierung der betrieblichen Akteure im Hinblick auf die Anforderungen KI-geprägter Arbeit geboten, damit die positiven Potenziale, die KI-Technologien auch für die Sachbearbeitung versprechen, sowohl im Sinne von »Gute Arbeit« als auch im unternehmerischen Interesse zur Verbesserung von Prozess-, Produkt- und Dienstleistungsqualität genutzt werden können. Letztlich wird über die Grundsatzfrage, wie sich betriebliche Interessenvertretungen der digitalen Transformation gegenüber positionieren, auch über die Handlungsfähigkeit als Betriebs- und Personalrat im Kontext technologischer Innovationen entschieden.

*»Du kannst nicht der Verantwortung von morgen nachkommen, indem du sie heute umgehst. Und das ist eben auch ein Teil unserer Philosophie als Betriebsräte, und zwar ist unser Anspruch zu gestalten und nicht gestaltet zu werden.«*  
 [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Telekommunikation]

#### 7.1.2 ARBEITSFORMEN UND BETEILIGUNGSFORMATE

Zur Mitgestaltung der digitalen Transformation im Unternehmen bieten sich verschiedene Arbeitsformen und Beteiligungsformate an. Teilweise werden IT- oder EDV-Ausschüsse in den Betriebs- und Personalratsgremien gebildet, in denen die Fragen der Einführung und Begleitung neuer Technologien behandelt werden. Solche Ausschüsse gibt es sowohl auf der einzelbetrieblichen Ebene als auch auf der Unternehmens- oder Konzernebene (Gesamt-, Konzernbetriebsrat).

Wenn die Einführung neuer Technologien auch Auswirkungen auf andere Handlungsfelder hat, dann werden bei der Bearbeitung weitere Ausschüsse involviert. Beispiele wären der Personalausschuss bei zu erwartenden Veränderungen im Personalbedarf oder hinsichtlich der Qualifikationen von Beschäftigten. Bei arbeitsorganisatorischen Änderungen oder Umstrukturierungen in der Unternehmensorganisation ist auch der Wirtschaftsausschuss betroffen, der nach § 106 BetrVG in Unternehmen ab 100 Beschäftigten gegründet werden kann, den der Arbeitgeber über die »wirtschaftlichen Angelegenheiten unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen« unterrichten muss, die auch bei der Einführung und Nutzung von KI-Technologien im Unternehmen relevant werden können. Dazu zählen nach § 106 Abs. 3 BetrVG u. a.:

- ▶ Die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens (z. B. Gewinne, Verluste, steuerliche Belastungen);
- ▶ Die Produktions- und Absatzlage (z. B. Frage der Kapazitätsauslastung);
- ▶ Das Produktions- und Investitionsprogramm (z. B. Durchführung von Investitionsvorhaben, geplante Produktumstellungen);
- ▶ Rationalisierungsvorhaben (z. B. Automatisierung und Rationalisierung, Straffung der Betriebsorganisation);
- ▶ Fabrikations- und Arbeitsmethoden, insb. die Einführung neuer Arbeitsmethoden (z. B. Umstellung von Einzel- auf Gruppenarbeit);
- ▶ Die Einschränkung oder Stilllegung von Betriebsteilen;
- ▶ Die Verlegung von Betrieben oder Betriebsteilen;
- ▶ Die Änderung der Betriebsorganisation oder des Betriebszwecks;
- ▶ Sonstige Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer\*innen des Unternehmens wesentlich berühren können (z. B. Verlagerung der Produktion ins Ausland, Fusionen u. a.).

Neben den institutionalisierten Mitbestimmungsformen existieren in den Unternehmen auch Kommunikations- und

Austauschformate zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung, die weniger stark formalisiert sind und eher dem Aspekt der »Beteiligung und Partizipation« dienen. Dazu zählen gemeinsame Arbeitsgruppen, die dem regelmäßigen Austausch über geplante Entwicklungen auch in technologischer Hinsicht dienen und informellen Charakter haben. Darüber hinaus werden auch gemeinsame Arbeitsgruppen mit Beschäftigten genutzt, um die Bedarfe an technologischer Unterstützung aus der Mitarbeiter\*innenperspektive wahrnehmen und sammeln zu können. Während diese Arbeitsgruppen der Information dienen, können gemeinsame Strategieworkshops mit Unternehmens- und Betriebs- bzw. Personalratsvertreter\*innen dazu genutzt werden, die Umsetzung konkreter Änderungsvorhaben zu planen und deren Anwendung zu begleiten.

Bei kleineren Gremien ist die Arbeit zumeist nicht in thematischen Arbeitsgruppen organisiert. Hier erfolgt die Spezialisierung zumeist über die Aneignung von Fachwissen durch einzelne Personen aus dem Gremium oder die Wahrnehmung der Verantwortung über ein Thema durch das gesamte Gremium. Gerade kleinere Betriebs- und Personalratsgremien sind aufgrund der Komplexität und fachlichen Tiefe der Materie häufig mit der Diskussion technologischer und digitaler Weiterentwicklungen überfordert. Deshalb sieht der Gesetzgeber in § 80 Abs. 3 BetrVG die Möglichkeit vor, externen Sachverstand von sachkundigen Beratern hinzuzuziehen, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist. Die Hinzuziehung eines Sachverständigen ist »erforderlich, wenn für die konkrete Aufgabenstellung weitergehender Informationsbedarf besteht, und sich der Betriebsrat das erforderliche Wissen anderweitig nicht beschaffen kann« [24]. Zudem bedarf die Hinzuziehung von Sachverständigen der Zustimmung des Arbeitgebers. Zur Unterstützung betrieblicher Interessenvertretungen in Fragen der Hinzuziehung externen Sachverstands hat die Technologieberatungsstelle des DGB in NRW einen Ratgeber für die Praxis mit rechtlichen Hinweisen und Musterschreiben zur Verfügung gestellt [25].

## 7.2 HANDLUNGSFELDER BEI KI IN DER SACHBEARBEITUNG

Die digitale, KI-geprägte Transformation in der Sachbearbeitung bleibt auch nicht folgenlos für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen. Dabei wird die Verbreitung neuer Technologien in den Unternehmen von einer Zunahme an Handlungsfeldern für Betriebs- und Personalräte begleitet. Während die »klassischen« Themen der Arbeit von Interessenvertretungen (z. B. Entgelt/Eingruppierung, Arbeitszeit, Qualifizierung, Beschäftigungssicherung) weiterhin Bestand haben, resultieren aus den neuen, KI-gestützten Technologien Anforderungen, die zusätzliche, in der bisherigen Betriebsratstätigkeit nicht erforderliche Kompetenzen notwendig machen. Von besonderer Relevanz sind dabei datenschutzrechtliche Aspekte ebenso wie IT-Kenntnisse, die es erlauben, die Rechtmäßigkeit algorithmischer Datenverarbeitungsprozesse beurteilen und den Beschäftigtendatenschutz effektiv gewährleisten zu können. Vor allem in diesen Handlungsfeldern sind Betriebs- und Personalräte aufgefordert, für die Verfügbarkeit dieser Kompetenzen im Gremium zu sorgen und diese gegebenenfalls durch die Einbeziehung externen Sachverständigen zu gewährleisten.

### 7.2.1 BESCHÄFTIGTENDATENSCHUTZ, VERHALTENS- UND LEISTUNGSKONTROLLE

Als zentrale Herausforderung, der sich betriebliche Interessenvertretungen seit der Verbreitung digitaler Arbeitsmittel und KI-gestützter Hard- und Softwarelösungen zunehmend stellen müssen, gilt der Beschäftigtendatenschutz, der insbesondere mit Blick auf die potenzielle Eignung der betreffenden

Technologien zur Verhaltens- und Leistungskontrolle an Relevanz gewinnt. Mit der Anwendung von KI-Technologie, die auf dem massenhaften Sammeln und Verarbeiten von Daten beruht (Big Data), sind prinzipiell die Möglichkeiten zur Verhaltens- und Leistungskontrolle oder zur Auswertung sozialer Graphen gegeben. Diese Form der »algorithmischen Kontrolle« von Seiten der Arbeitgeber, die einer Metastudie angelsächsischer Managementliteratur zufolge auch als »umkämpftes Terrain« verstanden werden kann [26], kommt auf der Arbeitsebene in sechs verschiedenen Ausprägungen zum Tragen. Diese von den Autorinnen als »6 Rs« charakterisierten algorithmischen Kontrollmechanismen lassen sich drei Gegensatzpaaren auf den Ebenen »Anweisung«, »Beurteilung« und »Disziplinierung« zuordnen. »[E]mployers can use algorithms to direct workers by *restricting and recommending*, evaluate workers by *recording and rating*, and discipline workers by *replacing and rewarding*« [26, S. 366]. Demnach können Arbeitgeber die algorithmische Kontrolle nutzen, um Arbeitnehmer\*innen auf der Ebene der Anweisung durch Erlauben (Recommending) und Verbieten (Restricting) zu steuern, auf der Ebene der Beurteilung durch Messen (Recording) und Kategorisieren (Rating), auf der Ebene der Beurteilung durch Messen (Recording) und Kategorisieren (Rating) sowie auf der Ebene der Disziplinierung durch Ersetzung bzw. Entlassung (Replacing) und Belohnung (Rewarding) (vgl. Tab. 3).

|                                       | Anweisung                   | Beurteilung              | Disziplinierung                 |
|---------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Kontrollmechanismen                   | Erlauben<br>Verbieten       | Messen<br>Kategorisieren | Ersetzen, Entlassen<br>Belohnen |
| Folgen für subjektives Arbeitserleben | Manipulation<br>Entmachtung | Überwachung<br>Abwertung | Prekarisierung<br>Stress        |

Tabelle 3: Mechanismen algorithmischer Kontrolle; adaptiert nach [26]

Die Zunahme an algorithmischen Kontrollmöglichkeiten wird begründet mit einer Verbreiterung des Angebots an technologischen Geräten bzw. Einrichtungen und einer verbesserten Sensorik, die es erlaubt, unterschiedliche Daten von Beschäftigten zu sammeln und auszuwerten (z. B. biometrische Daten, Bewegungsdaten, Text- und Sprachnachrichten, Online-Fußabdrücke). Hinzu kommen Verbesserungen in der Rechenleistung, die für eine höhere Auswertungsgeschwindigkeit sorgen, sodass algorithmische Analysen nahezu in Echtzeit stattfinden können. Zudem ermöglichen algorithmisch moderierte Plattformen den Zugang vieler Parteien, sodass sich das Kommunikationsnetzwerk beliebig erweitern lässt. Darüber hinaus werden auch Verbesserungen bei den Sicherheitsvorkehrungen im Hinblick auf den Schutz geistigen Eigentums und von Betriebsgeheimnissen für die erweiterten Anwendungsmöglichkeiten algorithmischer Systeme verantwortlich gemacht [26, S. 371]. Individuelle und kollektive Strategieansätze für Beschäftigte im Umgang mit algorithmischer Kontrolle werden durch individuellen Widerspruch im praktischen Arbeitshandeln (in Analogie zum »Dienst nach Vorschrift« im klassisch-bürokratischen Kontrollsystem), kollektiven Aktionen durch Plattform-Organizing oder in der Schaffung eines Diskursrahmens über algorithmische Fairness, Rechenschaftspflicht und Transparenz gesehen. Zudem stehen Beschäftigten rechtliche Schritte rund um den Schutz ihrer Privatsphäre, der Überwachung durch den Arbeitgeber, diskriminierenden Auswertungspraktiken oder Verletzungen von Dateneigentum offen [26, S. 391–395].

Für Betriebs- und Personalräte ergibt sich aus den erweiterten Möglichkeiten der algorithmischen Kontrolle die Notwendigkeit, im Interesse der Beschäftigten handlungsfähig im Beschäftigtendatenschutz zu sein. Dies beinhaltet sowohl die fachliche Kompetenz hinsichtlich der Regulierung der Verhaltens- und Leistungskontrolle als auch den Aufbau von Verhandlungsmacht, um mit dem Arbeitgeber »auf Augenhöhe« agieren zu können. Als Interessenvertretung müsse man, wie es ein Experte formuliert, »Stärke beweisen«, da ansonsten die Glaubwürdigkeit auf dem Spiel stehe. Wenn es um Beschäftigtendaten geht, seien deshalb strenge Kriterien hinsichtlich der Zustimmung zur Nutzung von digitalen und KI-basierten Arbeitsmitteln anzulegen.

*»Das weiß der [Arbeitgeber] auch ganz genau, dass mit uns da nicht gut Kirschen essen ist, wenn er was machen würde. Und wir fackeln da auch nicht lange. Weil da musst du auch B sagen. Also wenn du A sagst, dann musst du auch B dann durchziehen. Das weiß er.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Im Handlungsfeld Verhaltens- und Leistungskontrolle geht es somit zum einen darum, missbräuchliche Formen der Datenverwendung auszuschließen und zum anderen um die Vermeidung diskriminierender Ergebnisse algorithmischer bzw. KI-gestützter Analysemethoden. Dies betrifft die Zugriffsrechte auf personenbezogene Daten ebenso wie die Nutzungszwecke von Datenverarbeitungen.

Mit Blick auf den Beschäftigtendatenschutz besteht das zentrale Ziel in der Vermeidung bzw. Verhinderung »gläserner Mitarbeiter\*innen«. Arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge sind Konflikte hinsichtlich der Privatsphäre und des Datenschutzes der Nutzer\*innen für die Sozialverträglichkeit intelligenter technischer Systeme, zu denen auch KI-Anwendungen in der Sachbearbeitung zählen, von zentraler Bedeutung. Solche Systeme müssen den bestehenden gesetzlichen Vorgaben entsprechen und dürfen nicht dazu führen, dass »gläserne Mitarbeiter\*innen« geschaffen werden, indem eine vernetzte und Nutzerprofil gestützte Arbeitsumgebung als »umfassende Kontrollinfrastruktur« [27, S. 17] aufgebaut wird. »Die ›Transparenz‹ des technischen Systems ist in dieser Hinsicht von entscheidender Relevanz. Dem Nutzer muss hinreichend klar sein, wann und in welcher Weise er mit dem technischen System in Verbindung steht, d. h. konkret: welche Daten erfasst werden, wer in diese Einsicht nehmen kann etc.« [27, S. 17]. Zudem belegen verschiedene arbeitspsychologische Studien, dass eine hohe Transparenz der eigenen Arbeit für Kolleg\*innen und Vorgesetzte und die Möglichkeiten von Kontrolle und Überwachung, wie sie IT-Systeme und KI-Anwendungen ermöglichen, relevante Stressfaktoren bei der Arbeit sind und nicht nur in Bezug auf den Schutz von Persönlichkeitsrechten, sondern auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz neue Herausforderungen mit sich bringen [28]. In den Expert\*innenengesprächen wurde deutlich, dass die aktuelle Herausforderung mit KI-Technologie im Hinblick auf den Datenschutz darin besteht, dass Künstliche Intelligenz zu einer neuen Qualität »gläserner Mitarbeiter\*innen« führen könnte, wenn beispielsweise Personaldaten mit Informationen aus dem Arbeitsprozess (»Leistungsdaten«) und

persönlichen Merkmalen (z. B. biometrische Informationen) kombiniert ausgewertet werden. Bei solchen komplexen, kaum transparenten Analysen des Arbeitsverhaltens von Beschäftigten sei eine missbräuchliche Verwendung von Beschäftigtenaten vonseiten der Betriebs- bzw. Personalräte nur schwer nachzuvollziehen.

Der Umgang mit IT gehört jedoch nach Auskunft der befragten Expert\*innen bereits seit längerer Zeit zum »klassischen Betriebsratsgeschäft«, wobei die Anforderungen für betriebliche Interessenvertretungen kontinuierlich wachsen. Mit Blick auf den Beschäftigtendatenschutz sei es zudem wichtig zu vermeiden, dass die potenziell möglichen Datenauswertungen mit Algorithmen, die auf Technologien maschinellen Lernens basieren, nicht missbräuchlich zu Zwecken des Profiling verwendet werden, sondern dass dem Grundsatz Rechnung getragen wird, dass der Mensch die Maschine zu steuern habe und nicht umgekehrt.

*»Das ist ein wichtiger Faktor, was KI angeht: Wie kann ich es so organisieren, dass z. B. das Matching, welcher Kunde passt zu welchem Kundenberater, sich eben nicht auf Alter, auf Geschlecht des Mitarbeiters darstellt, sondern es müssen andere Faktoren eine Rolle spielen. Also das muss man immer beobachten, dass man kein Profiling von Mitarbeitern macht. Das ist ein schwieriger Grad, aber das muss man immer organisieren und gucken, dass man dann eben Regelungen schafft, dass man den Einsatz der Technik erlauben kann.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Telekommunikation]*

Auch von Seiten der Beschäftigten werden im Kontext der KI-Nutzung Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung herangetragen, die Einfluss auf die Gremienarbeit haben. Bei der Einführung neuer digitaler bzw. KI-gestützter Arbeitsmittel existiert die Erwartungshaltung, dass der Betriebs- bzw. Personalrat steuernd eingreift, wenn die Veränderungsgeschwindigkeit (Anzahl neuer Technologien in kurzer Zeit) und die Komplexität der Anforderungen an Beschäftigte (anzu-eignende Kompetenzen) über ein zumutbares Maß hinaus ansteigt. Die Aufgabe der Interessenvertretungen wird dann darin gesehen, steuernd auf die Arbeitsintensität der Beschäftigten [29] einzuwirken.

*»Beschäftigte verlassen sich sicherlich darauf, dass wir, egal welches Programm, welches Tool, welche Form der Digitalisierung kommt, ein Auge darauf haben, dass da kein Thema von Leistungs- und Verhaltenskontrolle passiert durch die kalte Küche. Das denke ich sicherlich, und dass wir ein Auge darauf haben, dass eben durch eine Technologie keine Überlastung kommt.« [Experte Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]*

## **7.2.2 ARBEITSINTENSITÄT UND PSYCHISCHE BELASTUNGEN**

Die Analyse der Beschäftigungswirkungen von Digitalisierung und KI hat gezeigt, dass der Einsatz solcher Technologien häufig zu einem Wegfall einfacher, regelbasierter Routinetätigkeiten mit hohem Standardisierungsgrad führt. Dies hat zur Folge, dass bei den verbleibenden Tätigkeiten für die Beschäftigten eine Komplexitätszunahme zu konstatieren ist, die dazu führt, dass einerseits »geistige Erholpausen« entfallen, wodurch das Konzentrationslevel bei der Tätigkeitsausführung hochgehalten werden muss. Zum anderen wird auch von einer teils schleichenden, teils sprunghaften Arbeitsverdichtung berichtet, die zu einem Anstieg der Arbeitsintensität, also dem Verhältnis von zu erledigender Arbeitsmenge und Arbeitszeit bzw. der subjektiv empfundenen Arbeitsbeanspruchung der Beschäftigten [30], in Form steigenden Leistungsdrucks führen kann. Einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor zufolge [29] zeigt sich, dass insbesondere in jenen Dienstleistungsbranchen, in denen Arbeit und Arbeitsprozesse sowie Dienstleistungen bzw. Produkte stark digitalisiert sind, die Beschäftigten mit steigenden und immer schwerer zu bewältigenden Arbeitsmengen konfrontiert werden. So geben 53 Prozent der in die Branchenauswertung »Finanz- und Versicherungsdienstleistungen« einbezogenen Beschäftigten an, ihre Arbeit sei in sehr hohem Maße von der Digitalisierung betroffen, bei weiteren 38 Prozent ist dies in hohem Maße der Fall [29, S. 87].

Auf die Notwendigkeit, regulierend auf die Arbeitsbelastungen infolge des Einsatzes digitaler und KI-basierter Technologien einzuwirken, wurde auch von den im Rahmen dieser Studie befragten Expert\*innen hingewiesen. Psychische Belastungen seien demnach als Handlungsfeld der betrieblichen Mitbestimmung zentral, da psychische Erkrankungen enorme Fehlzeiten nach sich ziehen, die das Unternehmen teuer zu stehen kämen.

»Das ist der größte Faktor und das ist der größte Bereich mittlerweile, weil es dann auch nicht so ist, dass ich mal drei Tage krank bin wegen Schnupfen oder dass ich mal eine Woche Rücken habe, sondern wenn ich wegen psychischer Erkrankungen ausfalle, dann falle ich gleich längerfristig aus.«  
 [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]

Deshalb gilt die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung hinsichtlich des Aspekts psychischer Belastungen als grundlegend bei der Einführung und Nutzung digitaler, künstlich intelligenter Technologien in der Sachbearbeitung. Neben dem positiven Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsqualität sei dieses Instrument, wie in voranstehendem Zitat deutlich wird, auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, da mit ihm zur Reduzierung

von Fehlzeiten beigetragen werden kann. Im Kontext der digitalen Transformation der Arbeitswelt wird eine Veränderung der Belastungssituation für Beschäftigte konstatiert, die auf folgende Entwicklungen zurückgeführt wird [31, S. 5]:

- ▶ Arbeitsverdichtung (z. B. durch Personalabbau, Fehlzeiten und Mehrarbeit),
- ▶ Beschleunigung (lebenslanges Lernen, Halbwertszeit des Wissens, Wissenserosion),
- ▶ Dienstleistungsorientierung (z. B. Interaktions- und Emotionsarbeit),
- ▶ Entgrenzung (z. B. flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit),

| Belastungsfaktoren            | Erfassungs- und Handlungsfelder                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbeitsinhalt, Arbeitsaufgabe | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitsintensität</li> <li>▶ Emotionale Inanspruchnahme</li> <li>▶ Handlungsspielraum</li> <li>▶ Qualifikation</li> <li>▶ Variabilität</li> <li>▶ Vollständigkeit</li> </ul>                                                                                                                 |
| Arbeitsorganisation           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitsabläufe</li> <li>▶ Arbeitsunterbrechungen</li> <li>▶ Arbeitszeit</li> <li>▶ Informationsmängel</li> <li>▶ Kommunikation und Kooperation</li> <li>▶ Rollenunklarheit/-ambiguität</li> </ul>                                                                                            |
| Arbeitsumgebung               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitsmittel</li> <li>▶ Arbeitsplatzgestaltung</li> <li>▶ Chemische und physikalische Faktoren</li> <li>▶ Physische Faktoren</li> <li>▶ Weitere Risikofaktoren (z. B. Unfallrisiken, umweltsychologisch angestauchlösende Gestaltung von Gängen und Räumen wie Kellerräume etc.)</li> </ul> |
| Soziale Beziehungen           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diskriminierung</li> <li>▶ Konflikte</li> <li>▶ Kultur</li> <li>▶ Unterstützung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   |

Tabelle 4: Psychische Belastungsfaktoren; vereinfachend adaptiert nach [31, S. 22–25]

- ▶ Informatisierung (z. B. hohe Geschwindigkeit, stete Erreichbarkeit, Multitasking) sowie
- ▶ Subjektivierung (z. B. Eigenverantwortung, Arbeitskraftunternehmer, Anpassungsfähigkeit).

Als psychisch belastend können sich verschiedene Faktoren im Arbeitskontext auswirken, die in der Tabelle 4 veranschaulicht werden.

Diese psychischen Belastungsfaktoren können anhand sachlogischer und statistischer Kriterien als gewichteter Wert zusammengeführt werden, der als Gefährdungsindex Orientierung liefern kann [31, S. 25].

Nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) hat der Arbeitgeber die Arbeitsbedingungen zu beurteilen, indem die mit der Arbeit verbundenen Gefährdungen für die Beschäftigten sowie die erforderlichen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ermitteln sind. Bei der Beurteilung von Gefahren durch psychische Arbeitsbelastungen wird empfohlen, sich an folgende Prozessschritte zu halten, die als kontinuierlicher Prozess im Unternehmen etabliert werden sollten [32, S. 320]:

- ▶ Festlegung von Arbeitsbereichen und Tätigkeiten,
- ▶ Ermittlung und anschließende Beurteilung von Gefährdungen,
- ▶ Festlegung und Durchführung konkreter Arbeitsschutzmaßnahmen,
- ▶ Überprüfung der Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit,
- ▶ Fortschreiben der Gefährdungsbeurteilung.

Auf die Relevanz der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen wird auch in gewerkschaftlichen Positionen hinsichtlich des verlässlichen Einsatzes von Künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz hingewiesen. Als Element eines gesetzlichen Ordnungsrahmens fordert der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), die »gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung psychischer Gesundheit und deren Anpassung an KI-Systeme (insb. Anti-Stress-Verordnung, Stärkung der Aufsicht)« [33] zum Rechtsstandard zu erklären.

Praktische Hinweise zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen finden sich in den Publikationen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) [34],

des Spitzenverbandes DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) [35], der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (TBS NRW) [36] oder diversen Einzelgewerkschaften, z.B. Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di [37] oder IG Metall (»Stressbarometer«) [38, 39]. Darüber hinaus bieten auch Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen aus dem arbeitswissenschaftlichen Kontext Orientierung bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen [40]. Hilfreich ist auch die Datenbank »Handlungshilfen für die Gefährdungsbeurteilung«, die alle in diesem Kontext verfügbaren Unterstützungsmaterialien unterschiedlicher Herkunft zusammenführt und die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) unterhalten wird [41].

### 7.2.3 EINGRUPPIERUNG UND ENTGELTRELEVANZ

Ein drittes Thema, das sich mit der Nutzung von KI im Arbeitsverhältnis für betriebliche Interessenvertretungen aus der Perspektive der Arbeitsbedingungen stellt, ist die Leistungsregulierung. Hierbei geht es insbesondere um die Frage, wie sich veränderte Tätigkeitsanforderungen aufgrund einer Komplexitätszu- oder -abnahme infolge der Anwendung digitaler und KI-gestützter Technologien in den Eingruppierungspraktiken niederschlagen. Solche Veränderungen in den Tätigkeiten könnten Auswirkungen auf die Wertigkeit der Arbeitsaufgaben der Beschäftigten nach sich ziehen und mithin Eingruppierungsrelevanz entfalten. Aus der Perspektive von betrieblichen Interessenvertretungen geht es in solchen Fällen um die Bestandssicherung der Beschäftigten. Beim Auftreten derartiger Konstellationen wird insbesondere von betrieblichen Interessenvertretungen darauf hingewiesen, dass im Kontext betrieblicher Vereinbarungen zur Einführung neuer digitaler Technologien und Arbeitsmittel dafür Sorge zu tragen sei, dass ein Ausschluss von Eingruppierungsrelevanz technologischer Veränderungen vorgesehen wird.

In Entgeltfragen ist weiterhin bedeutsam, dass bei der Zuweisung neuer Arbeitsplätze die Entgeltsicherung zu gewährleisten ist, etwa wenn Tätigkeiten substituiert werden infolge des Einsatzes von digitaler oder KI-Technologie. Darüber hinaus führt die Digitalisierung von Geschäftsprozessen nicht selten zu Veränderungen in der Unternehmensorganisation, indem infolge veränderter Geschäftsmodelle Unternehmensteile ausgegründet oder ehemals selbständige Unternehmen eingliedert werden. In solchen Fällen besteht die Herausforderung



für betriebliche Interessenvertretungen darin, der betrieblichen Entgeltstruktur auch bei entliehenen oder überlassenen Arbeitnehmer\*innen Geltung zu verschaffen. Dazu ist jedoch die Tarifgebundenheit der betreffenden Unternehmen erforderlich.

*»Es hängt immer beim Entgelt damit zusammen, im besten Fall gehen sie eine Entgeltgruppe hoch. Ja, dann musst du jetzt nicht viel regeln. Aber wenn es halt runter gehen soll, musst du was regeln.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

#### **7.2.4 VERTEILUNGSFRAGEN**

Verbunden mit der Leistungssteuerung bearbeiten Betriebs- und Personalräte die digitale Transformation auch als Verteilungsfrage, die sich sowohl betrieblich als auch für die Gesellschaft insgesamt stellt. Bei Betriebs- und Personalräten hat bei der Anwendung von KI-Technologie in der Sachbearbeitung die Position Priorität, dass der Einsatz im Sinne der Beschäftigten zu erfolgen hat. Diese Debatte um die »Digitalisierungsdividende« ist keineswegs neu, sie gewinnt jedoch mit der zunehmenden Verbreitung von Technologien Künstlicher Intelligenz an Gewicht. So wies bereits 2016 der frühere ver.di-Vorsitzende Frank Bsirske darauf hin, dass bei der Lösung der sich aus der Digitalisierung ergebenden Verteilungsfragen vor allem auch die staatliche Steuer- und Finanzpolitik gefordert sei. »Diese muss durch umverteilende Interventionen dafür Sorge tragen, dass der im digitalen Umbruch angehäufte und zuwachsende Reichtum der Allgemeinheit zugutekommen kann und die dringend benötigten Mittel für dringend erforderliche infrastrukturelle und soziale Innovationen, gesellschaftlich notwendige und insbesondere interpersonelle Dienstleistungen sowie bessere Qualifizierung verfügbar werden« [42, S. 70]. Diese Perspektive, nach der die Verteilungsfrage der digitalen Transformation vor allem politisch zu lösen sei, wird auch von anerkannten Wissenschaftlern geteilt. »Umso wichtiger ist es, die Rolle von Politik wieder in die Debatte um die Digitalisierung zurückzuholen. Die Frage nach den Gewinnern und Verlierern ist eine nach der Verteilung der Digitalisierungsdividende« [43], wobei die Wertigkeit ganzer Sektoren und Branchen (z. B. Pflege, Erziehung) ebenso zu thematisieren sei wie die Frage nach der Verteilung von Entgelt und Arbeitszeit.

In den im Rahmen des Projekts »SmartAIwork« geführten Expert\*innengesprächen wurde deutlich, dass die Verteilung der Digitalisierungsdividende auch im betrieblichen Kontext eine wachsende Bedeutung erlangt, wobei die KI-Transformation in der Sachbearbeitung nur eine Facette der Debatte darstellt. Im Anschluss an gewerkschaftliche und wissenschaftliche Problemdiagnosen zeigt sich, dass allein auf der betrieblichen Ebene tragfähige Verteilungskonzepte nur schwer zu entwickeln sind.

*»Wir diskutieren das mit dem Arbeitgeber und versuchen auch, den ›anderen Blickwinkel‹ darauf zu lenken und zu sagen, man könnte KI ja auch unterstützend für die Agenten einsetzen. ›Was nützt die Digitalisierung den Mitarbeitern?‹ und nicht umgekehrt. Das ist eine spannende Frage. Die ist auch angekommen. Was dann daraus resultiert und wie wir uns dann einmal vereinbaren, das wissen wir auch noch nicht. Da müssen wir eine Position beschreiben und die ist bei uns ganz klar, die Technik soll dem Menschen dienen und nicht umgedreht. Und der Mehrwert, der für das Unternehmen entsteht, den gilt es auch ein Stückweit zurückzugeben.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Hierbei wird eine gewerkschaftliche und politische Debatte über die Ziele und Grundhaltungen als dringend notwendig erachtet, damit betriebliche Interessenvertretungen vor Ort einerseits Antworten an die Beschäftigten hinsichtlich ihrer zukünftigen Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen geben und andererseits auf normative Grundlagen gestützte Argumente in der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber ins Feld führen können. Aktuell sei, so die Expert\*inneneinschätzung, der Einfluss von Betriebs- und Personalräten auf die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt aufgrund des Fehlens einer politischen und gewerkschaftlichen Zielperspektive hinsichtlich der aus der digitalen Transformation resultierenden Verteilungsfragen gering.

*»Es geht ja nicht nur um den Kundenservice, das geht in vielen Bereichen viel, viel weiter und viel, viel schneller. Und wie holen wir gemeinsam als Politik oder als Gewerkschaft unsere Kolleginnen und Kollegen eigentlich ab? Was bieten wir ihnen denn an, außer dass die Arbeit von 8 bis 16 Uhr stattfindet? Da müssen wir, glaube ich, eine Menge tun. Da brauchen wir Unterstützung, weil ich brauche diese Überschriften, die dann unterfüttert sind, auch in der Diskussion mit dem Arbeitgeber. Und das muss eine gemeinsame Haltung sein, was passiert, wenn sich das so verändert. Und wo bauen wir da die Grenzlinien ein und was können wir politisch und gewerkschaftlich denn da gemeinsam machen? Das ist für mich die größte Frage und auch die größte Herausforderung.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Neben der Formulierung strategischer Positionen und gewerkschaftspolitischer Konzepte im Umgang mit der Digitalisierungsdividende wird zudem die Herausforderung artikuliert, dass es auch darum gehen müsse, Arbeitskampfbereitschaft zu gewährleisten und deshalb für den notwendigen Rückhalt in den Belegschaften zu sorgen. Dies sei, wie aus einem Produktionsunternehmen berichtet wird, in Fragen der Digitalisierung nicht einfach, da die Veränderungen auf der Ebene der Beschäftigten meist wenig konkret und »greifbar« seien. Deshalb sei ein gewerkschaftliches und von Betriebs- und Personalräten gestütztes Vorgehen hinsichtlich der Verständigung auf eine arbeitnehmer\*innenorientierte Strategie bzw. Vision notwendig, die festlegt, welche Entwicklung die digitale Transformation nehmen soll.

*»Im Bereich der Industrialisierung ist es so gewesen, dass letztendlich die Arbeiter auf die Straße gegangen sind und haben es eingefordert. Das geht im Bereich der Digitalisierung nicht, weil das nicht greifbar für die ist. Es ist für den Einzelnen nicht greifbar, aber ich finde, für uns Betriebsräte und für die Gewerkschaften ist es schon greifbar.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Anknüpfungspunkte der strategischen Bearbeitung der digitalen Transformation in der Betriebsratsgremien und im Austausch mit den Gewerkschaften finden sich auch in der politischen Debatte. So sei etwa die Initiative des BMAS zur »Arbeit 4.0« [44] zum Anlass genommen worden, betriebsratsinterne Strategiedebatten anzustrengen und die Entwicklungen und Folgewirkungen auch in der Betriebsöffentlichkeit

zu platzieren. Zudem wird es in der betrieblichen Debatte um die Digitalisierungsdividende als hilfreich betrachtet, im Rahmen einer Technikfolgenabschätzung die (potenziellen) Auswirkungen des Einsatzes von KI-Technologie transparent zu machen.

### **7.2.5 SCHAFFUNG BETEILIGUNGS-ORIENTIERTER STRUKTUREN**

Betriebs- und Personalräte unterstützen KI-Technologien vor allem dann, wenn sie einen Mehrwert für Beschäftigte haben und deren Arbeit unterstützen. Damit betriebliche Interessenvertretungen die Arbeits-, Technik- und Prozessgestaltung für die Beschäftigten in der Sachbearbeitung wirksam in die gewünschte Richtung mitgestalten können, bedarf es beteiligungsorientierter Vorgehensweisen in den Unternehmen. Deshalb zählen der Aufbau und die Weiterentwicklung partizipativer Strukturen der Beteiligung von Beschäftigten sowie der betrieblichen Mitbestimmung zu den prominenten Handlungsfeldern im Kontext der digitalen Transformation.

Das von der Bundesregierung in ihrer KI-Strategie formulierte Leitbild einer menschenzentrierten KI [10, 45] ist verbunden mit der Forderung, dass die Selbstbestimmung und die Entscheidungsfreiheit des Menschen gewahrt bleiben und die Balance zwischen den Bedürfnissen von Beschäftigten wie Unternehmen ausgewogen ausfällt. In der Arbeitswissenschaft hat sich mit einer Abkehr von technikzentrierten Sichtweisen seit inzwischen geraumer Zeit die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen, bei der eine partizipative Gestaltung von Arbeitsabläufen es erst ermöglicht, dass die menschlichen Fähigkeiten im Zusammenspiel mit Technik produktiv zur Entfaltung kommen können [46]. Deshalb sollten im Unternehmen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Beschäftigten erlauben, sich partizipativ sowie vermittelt über die betriebliche Interessenvertretung an den technologischen Veränderungsprozessen zu beteiligen. Dies gilt auch für die Nutzung von KI in der Sachbearbeitung, da KI in dieser Perspektive erst dann ihre Leistungsfähigkeit entfalten kann, wenn sie mit menschlichen Fähigkeiten im Sinne einer Mensch-Technik-Interaktion kombiniert wird und sich dadurch maschinelles und menschliches Leistungsvermögen gegenseitig befruchten kann [47]. Damit dies gelingen kann, wird eine schrittweise Aus- und Überarbeitung des »Komplementaritätsansatzes« zwischen humaner Arbeitskraft und KI-basierter technologischer Steuerung für erforderlich gehalten –

»sowohl als Gestaltungsleitlinie für die Arbeits- und Technikgestaltung als auch als Organisations- und Transformationskonzept im Sinne einer an Komplementarität ausgerichteten Organisationsstruktur und Organisationsentwicklung bzw. organisationalen Rationalisierung« [48]. Jedoch seien konkrete Umsetzungskonzepte bislang ebenso wenig verfügbar wie übertragbare Beispiele für die entsprechende Gestaltung. Betriebs- und Personalräte sind somit aufgefordert, an partizipativen Rahmenbedingungen der Arbeitsgestaltung mitzuwirken und dadurch sicherzustellen, dass die Anforderungen und Bedürfnisse von Beschäftigten bei der KI-Transformation der Sachbearbeitung angemessen berücksichtigt werden.

In den geführten Expert\*innengesprächen wurde verschiedentlich auf die Bedeutung partizipativer bzw. beteiligungsorientierter Vorgehensweisen bei der KI-Transformation hingewiesen. Eine Möglichkeit, Beschäftigtenwünsche in die Entwicklung neuer Ideen für das Unternehmen einfließen zu lassen, sind – unabhängig vom konkreten Anwendungsfall Künstliche Intelligenz – beteiligungsorientierte und sozialpartnerschaftlich getragene Formate des »Ideenmanagement«. Als Beispiele aus einem Produktionsunternehmen werden »Open Space-Plattformen« zum Austausch über neue Entwicklungen und technologische Verbesserungen genannt, an denen sich prinzipiell alle Beschäftigten beteiligen können. Die vielversprechendsten Vorschläge werden regelmäßig einem Entscheidungsgremium, das mit Unternehmens- und Betriebsratsvertreter\*innen und ggf. Sachverständigen besetzt ist, vorgestellt. Nach positiver Begutachtung seien positiv bewertete Vorschläge häufig auch realisiert worden. Der Vorteil solcher Vorgehensweisen liegt darin, dass Beschäftigte über das notwendige Prozesswissen und auch die Nutzererfahrung bei digitalen bzw. KI-Technologien verfügen. Solche auf Beschäftigtenbeteiligung ausgerichteten Vorgehensweisen sichern darüber hinaus auch die Akzeptanz der technologischen Innovationen von Beschäftigten.

Neben der Beteiligungsorientierung ist auch die Transparenz hinsichtlich der möglichen Folgewirkungen entscheidend für das Verständnis von Veränderungsprozessen und bildet gerade auch für betriebliche Interessenvertretungen eine Informationsbasis bei der Entwicklung von Strategien im Umgang mit ihnen. Die Einbeziehung der Erfahrungen der Beschäftigten bildet dabei, wie das Beispiel der Umsetzung mobiler Arbeit in dem Unternehmen zeigt, eine wesentliche Erfolgskomponente,

die es ermöglicht, in einem gewissen Rahmen auch für die Akzeptanz negativer Begleiterscheinungen notwendiger Veränderungsprozesse zu werben. Dies gelte nicht zuletzt auch für die Rationalisierungspotenziale digitaler Technologien.

*»Beim mobilen Arbeiten haben wir das sehr oft beteiligungsorientiert gemacht und haben mit den Leuten gemeinsam Konzepte entwickelt und die Regelungen. Also die Leute sind ja nicht doof. Und ich glaube, dadurch würde auch die Angst verschwinden, weil sie das Gefühl haben, dass sie ja die Anwendung mitgestalten können. Ich glaube sogar, wenn dann immer noch Rationalisierungspotenziale da sind, dass die Leute das dann auch besser verstehen würden und auch bereit wären, in neue Jobs zu gehen, in andere Jobs zu gehen oder sich auch zu verändern. [...] Und als Gewerkschafterin würde ich noch zu dem [Arbeitgeber] sagen, »dann beteilige die Menschen und lass sie das selber machen. Es gibt genug Berater, die dir das machen wollen, aber nein, lass es die Leute selber machen. Mach Workshops, nimm die dazu, die sollen das selber gestalten.« Weil nur dann findet es auch die Akzeptanz und ich glaube, auch nur dann ist das Ergebnis gut.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Dass Beteiligung nicht nur für Betriebs- und Personalräte als probates Mittel der Begleitung von technologischen oder organisatorischen Veränderungsprozessen gilt, sondern dass auch aus Unternehmensperspektive die partizipative Umsetzung von Innovationsprozessen förderlich ist, zeigt das Beispiel des Unternehmens im Kundenservice Postdienstleistungen. Dort wird die Beteiligung von Beschäftigten verschiedener Unternehmensbereiche bei der Entwicklung eines neuen digitalen Tools offensiv von der Zentrale eingefordert, da somit die »alltäglichen Arbeitserfahrungen« in die Entwicklung einfließen können. Mit der Umsetzung ist ein in der Zentrale angesiedeltes Projekt betraut. Durch die breite Beschäftigtenbeteiligung gibt es zudem eine Vielzahl an »Multiplikatoren«, die in der Fläche gesammelte positive wie negative Erfahrungen an das Projekt zurückspiegeln können, wodurch sich im weiteren Entwicklungsprozess Schwachstellen und Fehler beseitigen lassen. Als positiv wird dabei der beteiligungsorientierte Lernprozess wahrgenommen, in dem das System fortlaufend verbessert werden kann.

»Also sie sind schon sehr aktiv dabei, dieses System auf die Beine zu stellen, sodass es funktioniert, und so, dass es für die Anwender gut funktioniert. [...] Es ist erstmalig, dass wir das so machen. Auf jeden Fall ist es besser so, als wenn ein fertiges System ausgerollt wird, was dann gar nicht funktioniert. Jetzt ist es aber so, dass die Beschäftigten auch selber lernen müssen, dass das System einfach nicht ausgereift ist, sondern dass sie einmal mit Kinderkrankheiten leben müssen, die sie dann melden und die sich dann erst nach einer gewissen Zeit verändern. Das ist ein Lernprozess.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

Hinzu kommt, dass (KI-)Technologien, die mit Beteiligung der Beschäftigten entwickelt wurden, ein weitaus höheres Verpflichtungspotenzial entfalten und damit mögliche Akzeptanzprobleme geringer werden. Der Grund liegt darin, dass eigene Beiträge von Beschäftigten zur Entwicklung transparent sind und sich somit unter psychologischen Gesichtspunkten auch eine Verantwortlichkeit für die betreffenden Technologien bzw. Anwendungen entfalten kann.

»Es ergibt sich auch eine viel höhere Identifikation mit dem System, was für viele auch ein Mehrwert ist. Das finde ich auch ganz spannend, weil von der Psychologie her ist es ja ›meins‹, also kann ich auch nicht so drauf schimpfen, weil ich ja selber dabei war.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

Für die Arbeit als betriebliche Interessenvertretung sind beteiligungsorientierte Vorgehensweisen jedoch keineswegs einfach zu realisieren, da sie zum einen über die durch die gesetzlichen Bestimmungen verfasste und betrieblich in den Gremien institutionalisierte Mitbestimmung hinausgehen, zum anderen aber aufgrund der weniger stark verankerten Verbindlichkeit hinter dieser zurückbleiben. Beteiligungsorientierte bzw. partizipative Vorgehensweisen bei der Umsetzung von technologischen Innovationsvorhaben wie dem KI-Einsatz in der Sachbearbeitung sind deshalb darauf angewiesen, dass sie gemeinsam von Arbeitgebern und der betrieblichen Interessenvertretung vorangetrieben werden. Jedoch gilt es nach Darstellung eines befragten Betriebsratsmitglieds als lohnenswert, Zeit und Energie in die Etablierung partizipativer und beteiligungsorientierter Strukturen zu investieren, da vor allem der Einsatz von KI entsprechende Vorgehensweisen erfordert, weil es – im Gegensatz zu Einführungsprozessen bei »konventionellen«

Technologien – nicht mit der Implementierung getan, sondern Prozessbegleitung während der gesamten Einsatzdauer zu gewährleisten ist. Dies gilt insbesondere bei Anwendungen, die auf Technologien maschinellen Lernens beruhen und deren Anwendungsszenarien in der »klassischen« Beteiligungs- und Mitbestimmungskultur kaum adäquat abgebildet werden können.

»Hierbei geht es darum, die Transparenz über die Themen des Einsatzes von KI zu erhalten und eine frühzeitige Beteiligung zu erwirken.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Telekommunikation]

Diese Perspektive wird auch von der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz des Deutschen Bundestags gestärkt: »Ein zentrales Element für die erfolgreiche Gestaltung und Einführung von KI-Technologien in den Betrieben ist die frühzeitige Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen in die Transformationsprozesse: Dabei geht es auf Grundlage einer attraktiven Arbeitsgestaltung um die Gewinnung von Vertrauen und die Ermöglichung von Akzeptanz der KI-Systeme« [11, S. 326].

## 7.2.6 QUALITÄT VON ARBEITSERGEBNISSEN

Bei der Beurteilung von KI-Technologien durch Betriebs- und Personalräte spielt in der Praxis auch das Qualitätsargument eine tragende Rolle. Wenn KI-Technologien zur Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen beitragen, werden sie von betrieblichen Interessenvertretungen eher unterstützt. Sind dagegen aufgrund ihrer Funktionen zur Prozessoptimierung Rationalisierungseffekte und die Substitution von Beschäftigung zu erwarten, dann stoßen KI-Technologien dagegen auf Ablehnung.

Das Qualitätsargument wird dabei in unterschiedliche Richtungen ausgedeutet. Eine erste Perspektive richtet sich auf die Reduzierung von Arbeitsbelastungen, wenn einfache, monotone Tätigkeiten automatisiert werden und sich Beschäftigte dadurch stärker auf ihre Kerntätigkeiten konzentrieren können. Die Qualitätssteigerung resultiert aus dieser Sicht zum einen aus der Fehlerreduktion durch die maschinelle Ausführung einfacher Routinetätigkeiten mit hohem Standardisierungsgrad, da die Technologie besser als der Mensch in der Lage ist, solche Aufgaben mit gleichbleibender Qualität ohne Konzentrationsverluste ausführen zu können. Zum anderen werden Beschäftigte dadurch von »Nebentätigkeiten« meist administrativer Art befreit und können sich in höherem Maße

ihren Hauptarbeitsaufgaben, die den wertschöpfenden Kern ihrer Tätigkeit darstellen, widmen. Die spezifische Arbeitsteilung zwischen Mensch und (KI-)Technologie trägt dann in der Summe dazu bei, dass die Produktivität gesteigert und gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit erhöht werden kann. Am Beispiel eines Unternehmens aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen wird dieser Zusammenhang anhand des Einsatzes von RPA-Technologien verdeutlicht:

*»Also der Punkt wäre für mich tatsächlich der kleine Bereich von der KI im Sinne von RPA, dass ich sage, ›ich setze Robotics ein als tatsächliche Entlastung von Beschäftigten«. Dass ich Tätigkeiten, sich wiederholende und ein bisschen monotone Tätigkeiten, die mich als Menschen stark zeitlich binden und von der Konzentration her sehr fordern, die aber nicht wertschöpfend sind und schon eher Langeweile auslösen und Frustration, dass dort ein Roboter eingesetzt werden kann, der die Tätigkeiten schneller und im Normalfall sogar mit der gleichen oder wenn nicht gar besseren Qualität erledigt. Dadurch werden für den Menschen am Arbeitsplatz Freiräume geschaffen, um entweder tatsächlich auf ein normales Maß zu kommen, falls einfach zu viel Arbeit da ist, dass ich sage, ›jetzt kann ich in Ruhe mein normales Tagesgeschäft erledigen«, oder dass eben Freiräume geschaffen werden, um den Menschen die Möglichkeit zu geben, komplexere und wertschöpfende Tätigkeiten auszuführen und damit eine höhere Zufriedenheit für den Menschen im Arbeitsumfeld zu schaffen.«*  
[Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]

Damit verbunden ist die zweite Perspektive von Betriebs- und Personalräten auf die Qualität. Qualitativ bessere und effizienter hergestellte Produkte und Dienstleistungen wirken sich positiv auf die Nachfrage aus. Die spezifische Form der Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik, bei der monotone, belastende Tätigkeiten automatisiert und komplexe, fordernde Aufgaben KI-unterstützt von Menschen erledigt werden, lässt sich auch als Qualitätsmerkmal von Dienstleistungen vermarkten als »Kundenservice vom Menschen«. Dieses wird, so die Erwartung betrieblicher Interessenvertretungen, als Distinktionsmerkmal in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt an Bedeutung gewinnen, da das Bedürfnis von Kund\*innen nach der Interaktion mit menschlichen Ansprechpartnern nachfrageseitig auch im KI-Kontext relevant bleibt. Diese Perspektive auf KI-gestützte Dienstleistungsqualität ist in mehreren der in die Untersuchung einbezogenen Dienstleistungsunternehmen vorherrschend.

*»Wir denken, man wird später mal sagen können, ›hier sprechen Sie mit einem echten Menschen«. Das ist dann das, womit wir werben gehen.«* [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]

*»Die Interaktion der Kunden mit einem Mitarbeiter werden die [Automatisierungstechnologien] nicht ablösen können, das glaube ich nicht. Das wird letztendlich, davon bin ich überzeugt, irgendwie mal so ein Alleinstellungsmerkmal sein, indem man sagt, ›also bei uns erreichen Sie immer noch den echten Menschen und Sie können mit jemandem sprechen.«*  
[Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]

Jedoch wird ein Spannungsverhältnis dahingehend konstatiert, dass einerseits digitale und KI-gestützte Kommunikationstechnologien im Selfservice der Kund\*innen verfügbar sein müssen (z. B. Onlinebanking), um dem Bedürfnis nach »Moderität« nachzukommen, andererseits damit aber entsprechend des aktuellen technologischen Entwicklungsstandes gewisse »Qualitätseinbußen« einhergehen, da sich über standardisierte Kanäle nur definierte Angebote unterbreiten lassen.

*»Es ist sicherlich zum gewissen Teil ein Zwang, den Sie mitmachen müssen, dass Sie sagen, ›natürlich muss ich ein vernünftiges Onlinebanking probieren«, wobei wir relativ früh beim Onlinebanking schon dabei waren. Aber ›Huhn oder Ei«, dem Kunden muss ich dann schon sagen, ›das wolltest du doch.«*  
[Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]

### 7.2.7 PERSONALPLANUNG

Im Handlungsfeld Personalplanung werden vonseiten der betrieblichen Interessenvertretung insbesondere systematische Vorgehensweisen zur Schaffung einer verlässlichen Informations- und Datenbasis hinsichtlich der (potenziellen) Auswirkungen digitaler und KI-basierter Technologien auf den Personalbedarf sowie die benötigten Qualifikationen der Beschäftigten eingefordert. Dabei geht es meist darum, auf Basis einer Technikfolgenabschätzung die Auswirkungen von KI-Anwendungen auf Beschäftigte zu konkretisieren und damit belastbare Informationen in Bezug auf den Personalbedarf sowie die Veränderung von Tätigkeiten zu generieren. Die so gewonnenen Erkenntnisse können dann sowohl zur Bestimmung des perspektivischen Personalbedarfs als auch zum Abgleich vorhandener Qualifikationen mit den unter den

Bedingungen des KI-Einsatzes benötigten Kompetenzen verwendet werden. Von derartigen Vorgehensweisen wurde aus mehreren der in der Untersuchung berücksichtigten Unternehmen berichtet.

Zur Technikfolgenabschätzung wurden in einem Unternehmen gemeinsame Workshops des Betriebsrats mit dem Arbeitgeber durchgeführt, in denen die möglichen Wirkungen von KI-induzierter Automatisierung auf Arbeitsplätze und Tätigkeiten, aber auch auf Aspekte des Daten- sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die Wirtschaftlichkeit der Anwendungen thematisiert wurden.

*»Wir sind jetzt dabei, mit dem Arbeitgeber in Digitalisierungsworkshops zu eruiieren und sowas wie ein Folgenabschätzungsmanagement zu installieren, um sagen zu können, was bedeutet das denn, wenn wir automatisieren, wenn wir digitalisieren, für das Personal, für den Datenschutz, für den Bereich Arbeitsschutz, für Wirtschaftlichkeit, für IT. Also um wirklich zu gucken, wenn so etwas eingeführt wird, welche Auswirkungen hat das dann auf diese ganze Bandbreite.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]*

Andere, eher große Unternehmen berichten davon, dass mit Blick auf die Auswirkungen von KI-Technologien auf Beschäftigung wissenschaftliche Analysen von externen Forschungsinstituten durchgeführt werden, um Transparenz hinsichtlich der Effekte des Technologieeinsatzes zu gewinnen. Solche Analysen werden auch für die Arbeit als betriebliche Interessenvertretung als nützlich erachtet, da sie auf die Problembereiche der KI-Automatisierung hinweisen (z. B. Personaleinsparung, Qualifizierungsbedarfe) und damit der strategischen Begleitung der technologischen Entwicklung durch Betriebs- und Personalratsgremien eine evidenzbasierte Struktur verleihen.

Im Kontext der Technikfolgenabschätzung wird auch von Praktiken des Monitorings hinsichtlich der Beschäftigungswirkungen einzelner KI- oder RPA-Anwendungen berichtet, indem für einzelne Aufgaben bzw. Vorgänge die vom Menschen benötigte Zeit ins Verhältnis zur maschinellen gesetzt wird und daraus die potenzielle Zeitersparnis der maschinellen Aufgabenerledigung berechnet werden kann.

*»Aber wenn ich doch weiß, dass ein Beschäftigter soundso viel Zeit braucht, um diesen Vorgang zu bearbeiten, und wenn jetzt von diesen Vorgängen 20.000 ein Bot macht, dann kann ich das ja multiplizieren und dann weiß ich, dass das soundso viele Arbeitsplätze sind, also Köpfe sind, die wegfallen. Und das erarbeitet uns der Arbeitgeber für die einzelnen Bots und das wird immer aktualisiert, sodass wir immer auf dem Laufenden sein werden zukünftig, wie viel Arbeit jetzt über die Bots erledigt wird. Das ist das Rationalisierungsvolumen schwarz auf weiß. Das ist cool.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]*

In der Breite sind konkrete Vorgehensweisen zur Abschätzung der Technikfolgen und des Wirkungsmonitorings von KI-Anwendungen, wie eine Untersuchung des Kompetenzzentrum Öffentliche IT für den behördlichen Einsatz von KI festgestellt hat, häufig unsystematisch und vage. »Die Überlegungen zum Wirkungsmonitoring sind teilweise noch unausgereift. Ebenso fehlen klare Maßnahmen zur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Funktionsweise der Systeme« [49, S. 3]. Es liegt nahe, dass diese für öffentliche Verwaltungen beobachtete Schwachstelle auch in weiteren Bereichen der Sachbearbeitung konstatiert werden muss.

Neben der Schaffung einer geeigneten Datenbasis hinsichtlich der Auswirkungen des Technologieeinsatzes zu Planungszwecken sind bei Betriebs- und Personalräten die Themen Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Die potenziellen Beschäftigungseffekte der digitalen Transformation wurde in wissenschaftlichen Studien vielfach analysiert [50–53]. Ein spezieller Blick auf die Berufe in der Sachbearbeitung wird in Band 3 dieser Reihe mit dem Titel »Arbeits- und Prozessgestaltung für KI-Anwendungen« geworfen [9]. Die Handlungsmöglichkeiten von Betriebs- und Personalräten reichen dabei von der sozialverträglichen Gestaltung des Personalabbaus, indem beispielsweise gesetzliche Regelungen zur Altersteilzeit genutzt, Abfindungsregelungen getroffen oder frei gewordene Stellen nicht nachbesetzt werden, bis hin zur Schaffung neuer Geschäftsfelder (z. B. durch Betriebsratsinitiativen zum »In sourcing« zusätzlicher Serviceleistungen) im Kontext langfristiger und nachhaltiger Beschäftigungsstrategien.



### 7.2.8 QUALIFIZIERUNG

Hinsichtlich der zukünftigen Beschäftigungsfähigkeit des Personals ist auch die Qualifizierung der Beschäftigten ein zentrales Handlungsfeld, dem infolge der Veränderungen der Arbeitswelt und der zunehmenden Verbreitung von Künstlicher Intelligenz auch in der Sachbearbeitung eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung der digitalen Transformation zukommt. Vor dem Hintergrund menschenzentrierter KI-Gestaltung ist eine Perspektive auf Qualifizierung notwendig, die in diesem Thema nicht primär einen Kostenfaktor erkennt, sondern mit aller erforderlichen Weitsicht die strategische Relevanz für die zukünftige, KI-gestützte Sachbearbeitung in den Vordergrund rückt

Mit Blick auf die Qualifizierung in der Sachbearbeitung sind auch für Betriebs- und Personalräte die Handlungsfelder Bedarfsanalyse, Förderung der Qualifizierungsteilnahme, Qualifizierungsangebote sowie Qualifizierungskultur von besonderer Relevanz:

- ▶ **Bedarfsanalyse:** Als übergreifende Aufgabe, die nicht nur die KI-Automatisierung von Sacharbeit betrifft, sondern auch die Frage der Qualifizierung und Weiterbildung, stellt sich die Identifikation von Qualifizierungsbedarfen als strategische Planungsgrundlage. In diesem Kontext kann die Durchführung eines Monitorings hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Beschäftigungseffekte Informationen über aktuell vorhandene und perspektivisch benötigte Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen im Unternehmen liefern, die sich als Parameter in die Qualifizierungsplanung einspeisen lassen. Betriebs- und Personalräte können das Personalmanagement in diesem Prozess durch die Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsrechte bei der Einführung neuer Technologien sowie in der Personalpolitik und in Qualifizierungsfragen unterstützen, indem sie – ggf. gestützt auf Tarifbestimmungen und konkretisiert in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen – systematische Vorgehensweisen einfordern;
- ▶ **Qualifizierungsteilnahme:** Eine offensive Förderung der Teilnahme von Beschäftigten an formellen, seminarförmigen Qualifizierungsangeboten oder auch informeller Qualifizierung im laufenden Arbeitsprozess (z. B. Erfahrungsaustausch) erhöht die Chance, dass Beschäftigte auch unter veränderten, KI-geprägten Arbeitsbedingungen

beschäftigungsfähig bleiben. Zudem kann die Umqualifizierung von Beschäftigten, deren Arbeitsplätze infolge des Einsatzes digitaler und KI-gestützter Technologie wegfallen, die Betroffenen zur Ausführung alternativer Arbeitsaufgaben im Unternehmen befähigen. Darüber hinaus können im Kontext des lebenslangen Lernens auch ältere Beschäftigte auf die Anforderungen der Sachbearbeitung der Zukunft vorbereitet werden;

- ▶ **Qualifizierungsangebote:** Passgenaue, den perspektivischen Kompetenzen entsprechenden Angebote zu entwickeln, gilt als zentrale Herausforderung. Hier können betriebsübergreifend geteilte Erfahrungen ebenso Orientierung liefern wie die Mitwirkung der Sozialpartner an der Fortschreibung von Ausbildungsordnungen oder der Entwicklung neuer Berufsbilder. Für die Unternehmen stehen die Fort- und Weiterbildungskataloge von Bildungsanbietern und Beratungsdienstleistern zur Verfügung. Betriebliche Interessensvertretungen erhalten Unterstützung durch die Schulungsangebote der Einzelgewerkschaften und des DGB sowie assoziierter Organisationen. Zudem dient der überbetriebliche Erfahrungsaustausch als Qualifizierungsangebot;
- ▶ **Qualifizierungskultur:** Um die digitale und KI-geprägte Transformation der Arbeitswelt bewältigen zu können, bedarf es einer Bildungskultur im Unternehmen, die es Betroffenen (Beschäftigte, Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte, Fachspezialisten) ermöglicht, sich die Qualifikationen auch aneignen zu können. Die Förderung von Qualifizierung und beruflicher Entwicklung von Beschäftigten sollte daher als Führungsprinzip im Unternehmen verankert sein. Qualifizierung sollte im Unternehmen als Wert anerkannt sein, der über seine Bedeutung als Kostenfaktor hinausgeht und als strategisch erforderliche Investition in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Beschäftigten akzeptiert wird.

### 7.2.9 BESCHÄFTIGUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR BESONDERE PERSONENGRUPPEN

In den Expert\*innengesprächen, welche im Rahmen des Projekts geführt wurden, erwies sich neben der Reaktion auf veränderte Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen infolge der digitalen Transformation auch der Umgang mit bestimmten Beschäftigten als diskussionswürdig. Diese Gruppe umfasst

Mitarbeiter\*innen, die aufgrund ihrer persönlichen Voraussetzungen nicht bzw. nicht in vollem Umfang in der Lage sind, den Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt zu entsprechen und die nur einfache Arbeitsaufgaben verrichten können. Konkret geht es um Beschäftigte mit bildungsfernem Hintergrund, die meist Tätigkeiten für Un- und Angelernte ausführen. Hinzu kommen schwerbehinderte oder aus anderen Gründen nicht voll leistungsfähige Personen.

Wenn infolge der digitalen Transformation die technologischen Voraussetzungen vorliegen, einen Großteil der Tätigkeiten, die diese Personengruppen typischer Weise ausüben, zu automatisieren, dann stellt sich – sowohl betriebs- als auch gesellschaftspolitisch – die Frage, ob es auch perspektivisch Beschäftigungsmöglichkeiten für weniger privilegierte Beschäftigte geben soll. Arbeits- und industriesoziologisch werden Tätigkeiten, die keine einschlägige Berufsausbildung erfordern und sich nach kurzen Einarbeitungs- oder Qualifizierungsprozessen ausführen lassen, mit dem Konzept der »Einfacharbeit« beschrieben [54]. Mit Blick auf die digitale Transformation werden verschiedene Entwicklungspfade angenommen, die sich teils widersprechende Auswirkungen auf die Beschäftigung in der Einfacharbeit konstatieren [54]. Im Entwicklungspfad I kommt es zu einer »Automatisierung von Einfacharbeit«, die eine weit reichende Substitution einfacher Arbeit zur Folge hat. Der Entwicklungspfad II drückt sich dagegen in einem »Upgrading einfacher Industriearbeit« aus, indem eine qualifikatorische Aufwertung einfacher Arbeit erfolgt. Entwicklungspfad III beschreibt das Aufkommen neuer Formen der Einfacharbeit infolge des digitalen Wandels in Form »digitalisierter Einfacharbeit«. Schließlich kann es im Entwicklungspfad IV zu einer »strukturkonservativen Stabilisierung von Einfacharbeit« kommen, indem von einer relativen Stabilität der bisherigen personellen und organisatorischen Strukturen ausgegangen wird. Die Frage der Beschäftigungsperspektiven im Bereich der Einfacharbeit wurde aus dem Kreis der befragten Expert\*innen mit Blick auf perspektivische Einsatzmöglichkeiten für bildungsferne und weniger privilegierte Personen verschiedentlich beantwortet.

In einem Unternehmen wird das Monitoring hinsichtlich der Beschäftigungswirkungen von KI dazu genutzt, eine Transparenz hinsichtlich der Beschäftigungseffekte für alle Beschäftigtengruppen herzustellen und gemeinsam mit dem

Arbeitgeber – und basierend auf der betriebspolitischen Zusage, dass es auch für jene Beschäftigten weiterhin Jobmöglichkeiten geben soll – die Folgen zu diskutieren.

*»Das ist jetzt im Moment unser Ziel, wir wollen auch darauf gucken, was macht das mit dem Personal, welche gesundheitlichen Auswirkungen hat das? Weil wenn ich die einfache Tätigkeit standardisiert abbilde über Bots und digital automatisiert, dann bedeutet das ja, die Komplexität bleibt beim Beschäftigten. Und ist das für alle machbar? Kann man alle da mitnehmen? Was muss man noch veranlassen, um für die noch Arbeit zu haben, die vielleicht diesen Weg nicht mitgehen können? All das ist jetzt im Fluss und all das bearbeiten wir jetzt zusammen mit dem Arbeitgeber.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleistungen]*

Betriebliche Interessenvertretungen sind in diesem Kontext auch gefordert, beschäftigungspolitische Ziele in der Personalpolitik zu formulieren und z. B. auf die Ausbildung oder Einstellung bestimmter Berufs- oder Beschäftigtengruppen hinzuwirken und auch Entscheidungskriterien zuzulassen, die nicht »zahlengetrieben« sind.

*»Der Betriebsrat möchte auch politische Ziele in den Vordergrund stellen und möchte nicht einfach nur ›zahlengetriebene‹ Entscheidungen treffen, sondern auch politische. Das heißt, wenn man jetzt sagen würde, bestimmte Mitarbeitergruppen oder bestimmte Menschen sollte man einfach einstellen, weil man trotzdem bestimmte Bevölkerungsgruppen, bestimmte Ausbildungsabschlüsse, Schulabschlüsse im Unternehmen verankern will.« [Expert\*in Personalmanagement Automobilindustrie]*

In dieser Haltung drückt sich auch die soziale Verantwortung von Unternehmen aus, die gerade im Kontext der KI-Transformation wahrzunehmen sei. So werden die Beschäftigungswirkungen vom Betriebsrat desselben Unternehmens auch zwiespältig eingeschätzt. Einerseits führt die Automatisierung einfacher, monotoner Routinetätigkeiten zu Arbeitserleichterung und Belastungsreduktion. Andererseits sind einmal automatisierte Tätigkeiten unwiederbringlich »verloren«, sodass die Beschäftigungsmöglichkeiten in diesem Tätigkeitssegment nicht mehr vorhanden sind.



*»Wenn ich jetzt aus Arbeitnehmerperspektive schaue, ist die Befürchtung schon da, dass wir Menschen, die relativ einfache Arbeiten verrichten, dass wir denen quasi nichts mehr anbieten können. Also deshalb ist das aus einer Arbeitnehmerperspektive immer auch kritisch zu sehen, weil es gibt einfach Menschen, die kannst du auch mit Qualifizierungen nicht zum Highend Engineer machen oder so. Und die brauchen einen Arbeitsplatz und für die finden wir ja immer weniger Arbeitsplätze.«*  
[Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]

Die potenzielle Gefahr des Wegfalls von Arbeitsplätzen mit einfachen Tätigkeitsanforderungen ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Im Bereich der Finanzdienstleistungen sind die zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze nach Schilderung der befragten Expert\*innen fast ausnahmslos durch eine komplexere Anforderungsstruktur geprägt, sodass bei der KI-Automatisierung die Perspektive der Assistenz und Arbeitserleichterung überwiegt.

*»Also ich würde es momentan wirklich noch als unterstützend und wertschöpfend sehen, weil es oftmals auch Teilaufgaben sind, die für den Menschen wegfallen und auch nicht ganze Arbeitsplätze ersetzen, weil wir eben heutzutage schon komplexere Arbeitsplätze haben.«* [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]

### **7.2.10 NACHHALTIGE BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK**

Als beschäftigungspolitisches Instrument, mit dem sich auch vonseiten der betrieblichen Interessenvertretung dem Beschäftigungswegfall infolge der Automatisierung von Tätigkeitsbereichen entgegenwirken lässt, wurde von einem Unternehmen die Strategie des Insourcing ins Spiel gebracht. Im Kern geht es dabei um die Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder, die sich mit den im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen und personellen Kapazitäten bewältigen lassen. Diese Strategie

sei geeignet, zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten ins Unternehmen zu holen, ohne dass infolge von Automatisierung Beschäftigung abgebaut werden müsse. Im konkreten Beispiel des Kundendienstleisters für Telekommunikation ist aus der Belegschaft heraus die Idee entwickelt worden, dass neben den Serviceleistungen des Unternehmens (Bearbeitung von Störungsmeldungen, Vertragsverwaltung etc.) ein Angebot »Computerhilfe« etabliert wurde. Diese Initiative wurde dann vermittelt über den Betriebsrat mit der Geschäftsleitung konkretisiert und umgesetzt, sodass Kund\*innen inzwischen über einen Servicevertrag Unterstützungsleistungen in Angelegenheiten rund um den PC oder das Notebook in Anspruch nehmen können. Durch dieses neue Geschäftsfeld sind Beschäftigungsmöglichkeiten in beträchtlichem Umfang entstanden, die mit den vorhandenen personellen Kapazitäten abgedeckt werden konnten. Die Beschäftigten wurden lediglich nach den persönlichen Voraussetzungen mehr oder weniger umfangreich für die neue Aufgabe qualifiziert. Gleichwohl könne das Insourcing die aktuellen oder perspektivisch anstehenden Beschäftigungsverluste infolge der KI-Automatisierung nicht ausgleichen, sondern lediglich abfedern. Deshalb kämen begleitend Strategien des sozialverträglichen Personalabbaus zum Einsatz. Im betreffenden Unternehmen seien die zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten, die sich durch Insourcing schaffen lassen, inzwischen jedoch ausgereizt.

*»Wir haben dann jetzt einen Bereich errichtet, wo wir ganz viele Arbeiten, die vorher eben auch durch Vergabe für uns gemacht worden sind, reingeholt und haben die Beschäftigung über Jahre jetzt stabil gehalten in dem Sinne, dass das, was abgebaut worden ist, dass das in einem gesunden Maß passiert ist, ohne dass betriebsbedingte Beendigungskündigungen oder andere Maßnahmen folgen mussten. Und jetzt sind wir aber an der Stelle, wo Insourcing am Limit ist.«* [Experte Betriebsrat Kundenservice Telekommunikation]

## 7.3 KI-SPEZIFISCHE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE MITBESTIMMUNG

Die Verbreitung von KI-Technologien in der Sachbearbeitung ist nach den Eindrücken des Projekts »SmartAlwork« noch überschaubar, wenngleich es positive Beispiele gibt. Die Konsequenzen des Einsatzes von KI für die Mitbestimmung und das Handeln betrieblicher Interessenvertretungen lassen sich deshalb häufig nur hypothetisch einschätzen, wie die Antworten der für diese Untersuchung befragten Expert\*innen nahelegen.

### 7.3.1 DIE »BLACK BOX KÜNSTLICHE INTELLIGENZ« MITBESTIMMUNGSRECHTLICH ERFASSEN

Bei Künstlicher Intelligenz handelt es sich zunächst um Technologien. Insofern haben die Betriebs- und Personalräte ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer Technologien bzw. Softwareanwendungen, wenn diese geeignet sind, das Verhalten und die Leistung der Beschäftigten zu kontrollieren (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG; § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG). Da dies bei auf Software und Algorithmen basierenden KI-Anwendungen regelmäßig der Fall ist, unterliegen diese der Mitbestimmung.

Das Spezifische an Künstlicher Intelligenz wird – im Unterschied zu »konventionellen« digitalen Technologien und Anwendungen, wenngleich die Übergänge fließend erscheinen – in der automatisierten Entscheidung mit Auswirkungen auf den Menschen gesehen. KI-Anwendungen werden aus der Mitbestimmungsperspektive dann als problematisch betrachtet, wenn der Mensch nicht über die Letztentscheidungsmöglichkeit verfügen würde. Wäre dieses Kriterium nicht erfüllt, seien entsprechende Anwendungen, wie am Beispiel KI-unterstützter Entscheidungsassistenten für das Personalmanagement verdeutlicht wird, unter Ausübung der Mitbestimmungsrechte zu verhindern.

*»Wo der Mensch fehlt und nicht der Personaler das letzte Wort hat, sondern dir das System automatisch die Kündigung zustellt, dann ist Schluss. So ein System will ich im Betrieb nicht. Ich glaube auch, so etwas werden wir in den Betrieben, zumindest in denen, die mitbestimmt sind, nicht sehen.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Dieses Beispiel zeigt zudem, dass die Institution Mitbestimmung zur effektiven Wahrnehmung der Schutzinteressen der Beschäftigten beiträgt, da Arbeitgeber immer damit rechnen müssen, dass die Einführung bestimmter Technologien vom Betriebs- oder Personalrat verhindert wird, sofern sie nicht bestimmten Anforderungen (z. B. ethischen Normen, Ausschluss bestimmter Anwendungsszenarien, Einsatz nur für definierte Zwecke) genügt. In mitbestimmungsfreien Unternehmen hätten die Arbeitgeber leichteres Spiel bei der Einführung neuer (KI-)Technologien – und dies selten zum Vorteil der Beschäftigten. Jedoch gilt die Institution der Mitbestimmung als Standortfaktor und Wettbewerbsvorteil in der digitalen Arbeitswelt, indem Betriebsräte Partizipation gewährleisten, Akzeptanz für Veränderungen schaffen, Gerechtigkeit herstellen, Verantwortung übernehmen, für Diversität sorgen und Kreativität fördern [55]. Zudem wurde in Studien gezeigt, dass Betriebsräte auch Promotoren von Innovationsprozessen sein können, indem sie aktivierend, gestaltend und professionalisiert die Veränderungsprozesse begleiten [56].

Nach den Eindrücken aus den Expert\*innengesprächen finden in den wenigsten Unternehmen KI-spezifische Debatten zwischen den Betriebsparteien statt, die meisten Themen würden unter dem Oberthema »Transformation« behandelt – und dieses ist nicht neu. Insofern seien auch die Fragestellungen und Gesprächsanlässe zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung dieselben, die man bereits aus der Digitalisierungsdebatte kenne. Es gehe dabei zumeist um die Auswirkungen der Techniknutzung auf Personalbedarfe und Qualifikationsanforderungen, um arbeitsorganisatorische Änderungen oder die Einführung neuer Arbeitsmethoden oder -konzepte. Zwar nicht neu hinzugekommen, jedoch an Bedeutung gewonnen habe dagegen das Thema des (Beschäftigten-) Datenschutzes aufgrund der potenziellen Eignung digitaler und KI-basierter Technologien zur erweiterten Verhaltens- und Leistungskontrolle. Dies bedeutet für Betriebs- und Personalräte, sich intensiver und fachspezifischer mit IT-Themen in technologischer Hinsicht und in Bezug auf ihre Wirkungen auseinandersetzen zu müssen, wofür die entsprechenden Kompetenzen in den Gremien benötigt werden.

Qualitativ anders wären KI-Systeme erst dann zu behandeln, wenn sie eigenständig Entscheidungen treffen würden, die sich direkt auf Menschen auswirken, ohne dass eine menschliche Letztkontrolle möglich wäre. Dies ist aber bei den gängigen KI-Technologien in der Sachbearbeitung (Chatbots, Assistenzsysteme u. a.) nicht der Fall, sodass diese Anwendungen betriebspolitisch mit den zur Verfügung stehenden Mitteln des Betriebsverfassungsrechts nach wie vor bearbeitet werden können, wengleich Rufe in Richtung Gesetzgeber nach einer Modifikation im Kontext der digitalen Transformation lauter werden.

*»Es stellt sich ja die Frage, ob die Entscheidungen, die getroffen werden im System, über Menschen hinweggehen. Da spricht die Betriebsverfassung dagegen. Die Betriebsverfassung ist zwar uralte, aber wenn du sie genau liest, was das Mitbestimmungsthema angeht in der Frage, ob solche Systeme eingeführt werden dürfen, das geht nur mit uns. Das Unternehmen kann nicht einseitig KI einführen, die Entscheidungen über Menschen hinweg trifft. Das ist überhaupt nicht zulässig.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Gleichwohl wird Kritik am bestehenden Betriebsverfassungsrecht formuliert, das den aktuellen Anforderungen der digitalisierten Arbeitswelt nicht mehr entspreche, da es auf anlassbezogene Intervention ausgerichtet ist und nicht, wie es für erforderlich gehalten wird, auf prozesshafte Begleitung von Entwicklungen durch Betriebs- und Personalräte.

*»Das Betriebsverfassungsgesetz ist geschrieben worden, da gab es ein Telefon mit einer Schnur dran. Wir haben nach meinem Dafürhalten eine nicht ausreichende Mitbestimmung in Bezug auf die ganze Digitalisierung. Das ist in Ansätzen vorhanden, wenn man § 87 Abs. 1 Nr. 6 nimmt, aber da hört es dann auch auf. Also wir brauchen nach meinem Dafürhalten eine Modifikation des Betriebsverfassungsgesetzes. »Wie sieht Mitbestimmung 2.0 dann aus? Wie stellen wir uns darauf ein, dass Mitbestimmung durch die Entwicklung, sage ich mal, schneller wird?« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Als Anlässe für eine Reform des Betriebsverfassungsrechts werden die Definition des Betriebs, die Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsmethoden oder die Mitbestimmung insbesondere bei der Neueinführung oder Veränderung von IT-Systemen diskutiert. »Das Betriebsverfassungsgesetz bedarf einer Überarbeitung, damit das geschriebene Recht

und die betriebliche Wirklichkeit nicht noch mehr auseinanderklaffen. Es liegt im Interesse der Mitbestimmung selbst, hier zu zukunftsfähigen Lösungen und modernen Ansätzen zu kommen« [57, S. 108]. Vorschläge, wie das Mitbestimmungsrecht konkret umgestaltet werden sollte, bleiben bislang jedoch recht allgemein und richten sich auf die Forderung, dass Mitbestimmung vermehrt auf agile Ansätze anstelle formalisierter Aushandlungsprozesse der Sozialpartnerschaft setzen sollte [57]. Konkreter werden folgende Ansatzpunkte für eine Anpassung der Mitbestimmungsrechte an die aktuellen Entwicklungen insbesondere hinsichtlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz formuliert [58, S. 345]:

- ▶ § 92 BetrVG sollte zu einem Mitbestimmungsrecht erweitert werden, damit sich der Betriebsrat wirksamer für Beschäftigungssicherung einsetzen kann,
- ▶ bei der betrieblichen Weiterbildung sollte ein generelles Initiativrecht des Betriebsrats geschaffen werden,
- ▶ der Betriebsrat sollte ein Mitbestimmungsrecht bei der Personalbemessung und Arbeitsorganisation erhalten,
- ▶ § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG sollte als generelles Initiativrecht ausgestaltet und um ein Mitbestimmungsrecht beim Datenschutz und zum Schutz der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten ergänzt werden.

Zudem wird die Schaffung eines Beschäftigtendatenschutzgesetzes als überfällig betrachtet. Bei der Modernisierung der Mitbestimmung müsse es insgesamt darum gehen, die Rolle der Interessenvertretung zu stärken. Dies könne insbesondere durch folgende Maßnahmen gelingen [59, S. 68]:

- ▶ eindeutige Rechtsansprüche auf die Hinzuziehung externen Sachverständigen in allen Fragen der Einführung neuer Arbeitsverfahren, Arbeitsmittel, Hard- und Software,
- ▶ obligatorische quantitative und qualitative Technikfolgenabschätzung zu digitalen Innovationen,
- ▶ eine Mitwirkung bei Änderungen des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, wenn Beschäftigte belastet werden,
- ▶ den Ausbau bisheriger Vorschlags- und Beratungsrechte zur Personalplanung und Beschäftigungssicherung hin zu echten Mitbestimmungsrechten,
- ▶ umfassende Schutz- und Initiativrechte beim Persönlichkeitsschutz, z. B. durch Transparenz von Algorithmen und Gütekriterien für den Beschäftigtendatenschutz.

Diese »Regulationslücke« aufgreifend wird in einem 2020 gestarteten Forschungs- und Entwicklungsprojekt der Frage nachgegangen, welchen Kriterien der Beschäftigtendatenschutz genügen muss, um ein angemessenes Schutzniveau für Beschäftigte zu gewährleisten. In Analogie zum DGB-Index Gute Arbeit [60] entwickelt das Projekt »BeDaX – Index Beschäftigtendatenschutz« einen Index, mit dem die komplexen rechtlichen Vorgaben des Beschäftigtendatenschutzes (einschließlich ungeklärter Rechtsfragen) so systematisiert werden, dass sie mittels eines schematisierten, auf Erhebungsfragen basierenden Systems für Interessenvertretungen und Unternehmen eine Selbstbewertung der Datenschutzqualität für Beschäftigte erlauben [61].

### **7.3.2 GUTE KI-BASIERTE ARBEIT PROZESS-ORIENTIERT MITBESTIMMEN UND GESTALTEN**

Mit Blick auf die arbeitsbezogene Anwendung von Technologien Künstlicher Intelligenz sei es entscheidend, die Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine bzw. lernenden Maschinen transparent, nachvollziehbar und kontrollierbar zu gestalten. Das Projekt »SmartAIwork« hat dazu den Ansatz der »integrierten Arbeits-, Technik- und Prozessgestaltung« (vgl. Kap. 1.3) erarbeitet, bei dem es darum geht, KI-basierte Automatisierung in der Sachbearbeitung nicht nur technologisch hinsichtlich der Eignung zur Erfüllung von Aufgaben der Sachbearbeitung zu prüfen, sondern parallel die sich durch die Automatisierung verändernden Tätigkeiten und Geschäftsprozesse mitzugestalten. Dies bedeutet auch, bereits bei der Entwicklung von entsprechenden Programmen, Algorithmen und selbstlernenden Systemen die Kriterien einer guten Arbeitsgestaltung mitzudenken und das Prinzip »Gute Arbeit by Design« zu verwirklichen [33, 62], indem die Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen »in jeder Phase des Change-Managements eine zentrale Schnittstelle für einen gelingenden Transformationsprozess« [63, S. 33] ist.

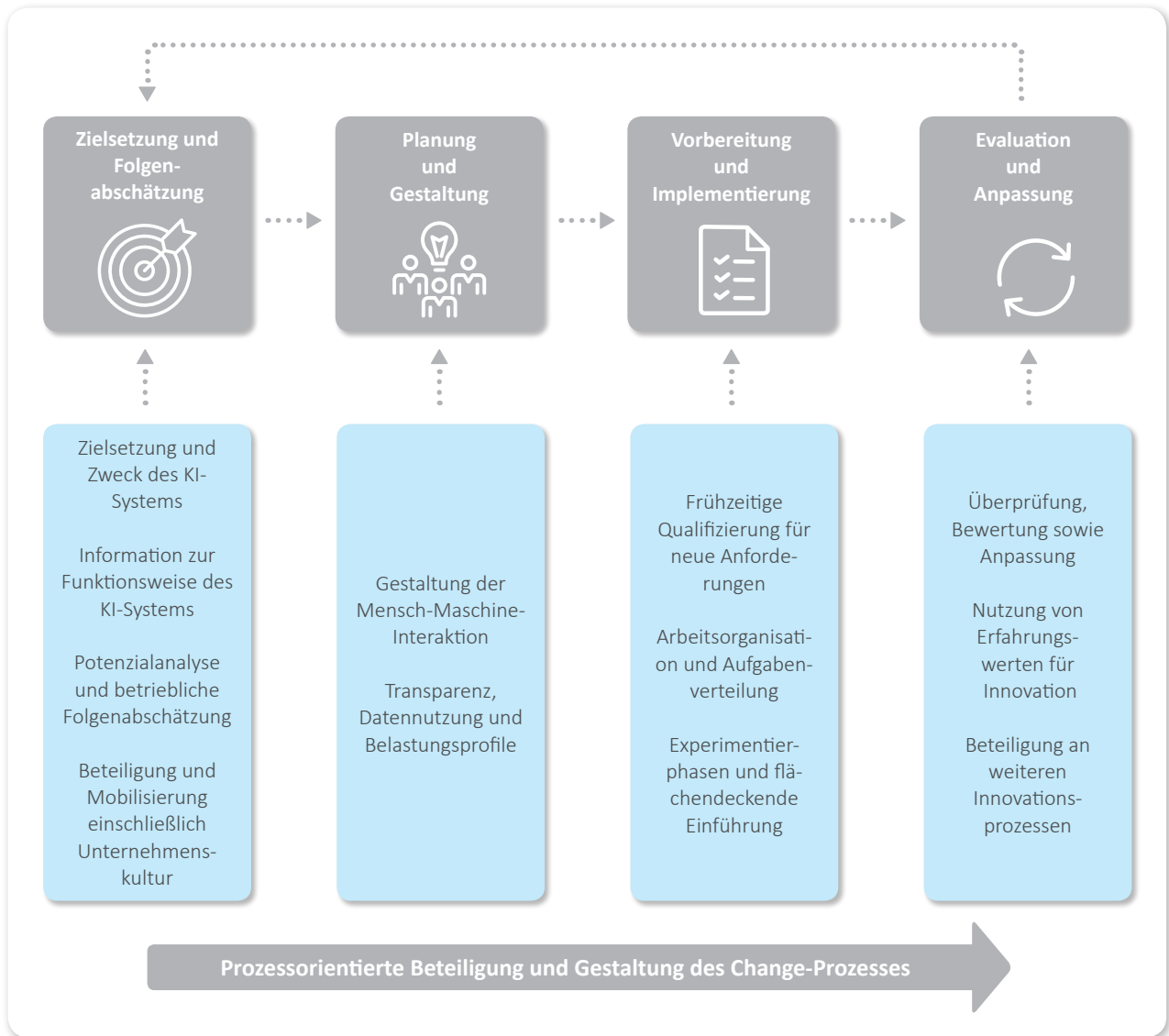


Abbildung 5: Phasen und Anforderungen für das Change Management bei Künstlicher Intelligenz; adaptiert nach [63]

Diese praxisorientierten Anforderungen an das Change Management richten sich nicht nur an betriebliche Interessenvertretungen, sondern an »alle Stakeholder, die an Change-Prozessen beteiligt sind, und sollen Orientierung für die erfolgreiche Einführung von KI-Systemen in den Unternehmen geben. Zudem sollen diese Anforderungen aber auch die Weiterentwicklung bestehender Regelungen inspirieren – etwa in der Gesetzgebung, der Sozialpartnerschaft oder Normung – und so ein beschäftigungsorientiertes, flexibles, selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten mit KI-Systemen ermöglichen und die Akzeptanz von KI-Systemen befördern« [64].

Im Sinne einer ganzheitlichen Technikfolgenabschätzung bei der menschenzentrierten KI-Gestaltung ist es sinnvoll, KI-Anwendungen in der Sachbearbeitung zunächst in ausgewählten Unternehmensbereichen und unter Beteiligung der betroffenen Beschäftigten zu pilotieren, bevor sie in der Breite eingesetzt werden. Damit können negative Folgewirkungen ausgeschlossen bzw. minimiert, die Funktionsfähigkeit und Anwenderfreundlichkeit der Systeme gesteigert und der digitale Wandel im Sinne eines Change Management für Beschäftigte transparent begleitet werden. Pilotierungsprozesse bieten auch für die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung den Vorteil,

dass KI-Anwendungen zunächst in einem geschützten Raum («Projekt») ausprobiert und hinsichtlich ihrer technologischen Funktions- und Leistungsfähigkeit, aber auch im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf Beschäftigung (Personal- und Qualifizierungsbedarf, Datenschutz) analysiert und weiterentwickelt werden können, bevor für den Echtbetrieb eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung verhandelt wird. Das pilothafte Vorgehen kann als »Experimentierraum« selbst zum Gegenstand betrieblicher Vereinbarungen bei der Einführung neuer KI-Systeme gemacht werden. Dies hätte, wie es eine Expertin im Interview schildert, auch den Vorteil, dass im Falle eines Misserfolgs aufgrund einer nicht erreichten Anwendungsreife einer Technologie keine Seite einen Gesichtsverlust verzeichnen müsse. Insofern sei die pilothafte Erprobung in Experimentierräumen nicht nur für Beschäftigte und ihre Interessenvertretung, sondern auch für die Arbeitgeberseite attraktiv.

*»Bei dem RPA-Projekt ›Personalauswahl‹ machen wir es gerade so, dass wir es in einem Werk in zwei Berufen, also in kleiner Stückzahl und sehr ›umzäunt‹, auf einem Feld mal ausprobieren. Wenn wir jetzt im Herbst feststellen, das war der völlige Knaller und supergut, dann werden wir sicherlich überlegen, das für alle Berufe und alle Bewerber auszuweiten. Aber das ist immer so, dass der Betriebsrat dem zustimmen muss. Sonst geht es nicht. ›Pilot‹ hat ja für beide Seiten was. Der Unternehmer kann sich nach anderthalb Jahren auch verabschieden und sagen, ›wir haben uns verzockt‹. Das geht ja auch, ohne sein Gesicht zu verlieren.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Die Regulierung eines solchen Vorgehens in Prozessvereinbarungen zur Pilotierung kann darüber hinaus dazu beitragen, Entscheidungen auf der Basis gesammelter Informationen zum Testbetrieb treffen und damit auf einer belastbaren Grundlage agieren zu können. Dies hilft nicht zuletzt den Gremien der betrieblichen Interessenvertretung, die potenziellen Wirkungen von KI-Technologien in der Sachbearbeitung beurteilen zu können.

*»Wir sagen ja nicht von vornherein, ›das geht überhaupt nicht‹, es sei denn, es ist offensichtlich erkennbar, dass es in die falsche Richtung geht. Da sind also in der Pilotvereinbarung schon Dinge geregelt, wo man sagt, ›da ein Auge drauf‹, ›da Stopp‹. Und wenn sich aber in der Erprobungsphase zeigt, dass die Grenze, die man gezogen hat, zu eng ist und das, was wir an Gefahrenpotenzial sehen, überhaupt nicht entstehen kann, dann kann man das auch wieder verändern. Man braucht dann eben langfristige Vereinbarungen.« [Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]*

Bei der pilothaften Einführung neuer Technologien handelt es sich teils auch schon um eingespielte Routinen in den Betrieben, die sich unabhängig von der konkreten Technologie bewährt haben und mit denen gute, weil mit konkreten Analysedaten hinterlegte Erfahrungen gesammelt werden können. Wie aus einem Dienstleistungsunternehmen berichtet wird, gibt es in der Regel einen festen, in der Pilotvereinbarung konkretisierten Zeithorizont für die Experimentierphase, nach dem die gesammelten Erfahrungen evaluiert und im Bedarfsfall Nachbesserungen an der Technologie vorgenommen werden, bevor der Echtbetrieb eines Systems vereinbart wird.

*»Die Pilotierung, das ist bei uns in der Regel ein fester Zeitrahmen, in dem man was erproben kann. In der Regel packen wir dann eine Evaluation dran, je nach Laufzeit. Nach zwei Dritteln der Laufzeit wird evaluiert, dann sammelt man die Daten der Evaluation und guck mal drauf, welche Erfahrungen man damit hat, waren die positiv, waren die negativ, gibt es Veränderungsbedarf, müssen wir was nachregulieren. Und dann kann man mit so einem System in den Echtbetrieb gehen. Das machen wir eigentlich immer so.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]*

Die Pilotierung eignet sich darüber hinaus auch als Verfahren, den Echtbetrieb von KI-Anwendungen in der Sachbearbeitung systematisch zu begleiten, indem das Verfahren als Element der – den Anforderungen von KI an die Interessenvertretung entsprechend – »prozessualen Mitbestimmung« (s. u.) genutzt werden kann. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass KI-Systeme nicht einmal eingeführt werden und anschließend in gleicher Weise ihre Funktionen erfüllen, sondern sich aufgrund der Lernfähigkeit der Algorithmen (»Machine Learning«) die Leistungsfähigkeit und die Funktionsbreite im Prozess des Echtbetriebs vergrößern. Dies hat zur Folge, dass sich auch

die Auswirkungen des KI-Systems auf Beschäftigung fortlaufend ändern, weshalb ein prozessbegleitendes Controlling der Effekte sinnvoll und notwendig erscheint. Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Maßnahmen mit Blick auf die Beschäftigungseffekte und Qualifizierungsbedarfe können anschließend im Sinne einer menschenzentrierten Mensch-KI-Gestaltung unter Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen fortgeschrieben werden.

*»Das Thema Pilotierung erleichtert auch die Mitbestimmungsprozesse. Oft ist es so, dass es gar nicht erkennbar ist, ob das passt, ob das funktioniert, und der Arbeitgeber kann uns noch gar nicht sagen, welche Auswirkungen das hat, auch im Sinne von Personalauswirkungen. Also im Sinne von »Wie viel kann ich dadurch reduzieren? Wie viel spare ich ein?«*

*Und da sagen wir, »Lass es uns gemeinsam begleiten, um die Auswirkungen auf die Beschäftigten zu erkennen«. Bei unserem Chatbot im Kundenservice haben wir mittlerweile schon vier Pilotierungen gemacht. Weil es sind ja mehrere Aspekte, die da zum Tragen kommen, und das kann man natürlich mit einer Pilotierung begleiten.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Telekommunikation]*

Damit betriebliche Interessenvertretungen im Kontext der Anwendung von KI-Technologien ihre Rolle als aktive Mitgestalter des Transformationsprozesses einfordern können, existieren in unterschiedlichen Handlungsfeldern Rechte der Interessenvertretung, die sich auch auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung anwenden lassen [58].

| Handlungsfeld           | Hintergrund                                                                                                                                                                                         | Rechtsnormen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschäftigungssicherung | Digitalisierung und KI wirken sich unterschiedlich auf Beschäftigung aus. Auf der einen Seite kommt es zum Wegfall von Arbeit, auf der anderen entstehen neue Tätigkeiten und Beschäftigungsfelder. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 92a BetrVG: BR kann Vorschläge zur Sicherung und Förderung von Beschäftigung machen</li> <li>▶ § 80 Abs. 2 S. 4 BetrVG: BR kann Beschäftigte befragen und sachkundige Arbeitnehmer hinzuziehen</li> <li>▶ § 80 Abs. 3 BetrVG/§ 111 S. 2 BetrVG: Hinzuziehung von Sachverständigen</li> <li>▶ §§ 111 f.: BR kann über Interessenausgleich versuchen, Betriebsveränderung selbst zu gestalten</li> <li>▶ § 111 S. 3 Nr. 4 BetrVG: Sozialplan bei grundlegenden Änderungen der Betriebsorganisation oder der Betriebsanlagen</li> </ul> |

| Handlungsfeld                  | Hintergrund                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rechtsnormen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Qualifizierung                 | Die Veränderung der Arbeit infolge des Einsatzes von KI verlangt eine fortlaufende Anpassung der Qualifikationen der Beschäftigten an neue, KI-geprägte Tätigkeitsanforderungen.                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 97 Abs. 2 BetrVG: Forderung nach Einführung von Maßnahmen der Berufsbildung (»Anpassungsqualifikation«)</li> <li>▶ § 98 BetrVG: Mitbestimmung bei Durchführung von betrieblichen Bildungsmaßnahmen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                        |
| Arbeits- und Gesundheitsschutz | Der Einsatz von KI führt zu veränderten Tätigkeiten und neuen Qualifikationsanforderungen. Die rasante Geschwindigkeit des technologischen Wandels kann in Kombination mit der fortlaufenden Notwendigkeit zur Anpassung der Qualifikationen Ängste und Stress auslösen. Zudem werden Tätigkeiten komplexer, wodurch die Arbeitsanforderungen steigen. Dies kann zu einer höheren Arbeitsintensität und Arbeitsbelastungen führen. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 87 Abs. 1 Nr. 7 auf Basis einer Rahmenvorschrift (ArbSchG, BetrSichV): Mitbestimmungsrecht bei Gefährdungsbeurteilung</li> <li>▶ § 3 ArbSchG: Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen</li> <li>▶ §§ 3–6 BetrSichV: Gefährdungsbeurteilung für Arbeitsmittel hinsichtlich physischer und psychischer Belastungen</li> <li>▶ § 87 Abs. 1 BetrVG: Mitbestimmungsrecht bei Analyse erforderlicher Maßnahmen</li> </ul> |
| Beschäftigtendatenschutz       | Algorithmische Systeme verwenden riesige Datenmengen. Der Betriebsrat hat die Aufgabe, die Daten der Beschäftigten zu schützen und die Rechtmäßigkeit der Datenverarbeitung zu überwachen.                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG: Mitbestimmungsrecht, wenn personenbezogene Daten technisch erfasst und/oder verarbeitet werden</li> <li>▶ EU-DSGVO: Rechtmäßigkeit der Datenverarbeitung</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| Personalentscheidungen         | Algorithmen werden auch zunehmend bei Personalentscheidungen eingesetzt, z. B. bei der Vorauswahl bei Einstellungen. Dabei gilt es zum einen, algorithmische Diskriminierung zu vermeiden und zum anderen, die menschliche Letztentscheidung zu gewährleisten.                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Art. 22 DSGVO: Entscheidungen, die gegenüber Personen rechtliche Wirkungen entfalten, dürfen nicht ausschließlich auf Basis einer automatisierten Verarbeitung getroffen werden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |



| Handlungsfeld                 | Hintergrund                                                                                                                                                                                                                                                           | Rechtsnormen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Personalentscheidungen</p> | <p>Algorithmen werden auch zunehmend bei Personalentscheidungen eingesetzt, z. B. bei der Vorauswahl bei Einstellungen. Dabei gilt es zum einen, algorithmische Diskriminierung zu vermeiden und zum anderen, die menschliche Letztentscheidung zu gewährleisten.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ § 95 und §§ 99, 102 BetrVG: mitbestimmungsrechtlicher Ansatz, dass Einstellungsverfahren, und sonst. personelle Maßnahmen transparent und für die Betroffenen nachvollziehbar, fair und diskriminierungsfrei durchzuführen sind; Initiativrecht des BR bei Auswahlrichtlinien in Betrieben mit 500 und mehr MA</li> <li>▶ § 99 Abs. 2 Nr. 2 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen</li> <li>▶ § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG: Zustimmungsverweigerungsrecht bei personellen Einzelmaßnahmen bei Verstoß gegen ein Gesetz (z. B. DSGVO)</li> <li>▶ § 95 BetrVG: Gestaltung des Auswahlverfahrens im Sinne einer fairen Behandlung von Bewerber*innen und Beschäftigten (auch beim Einsatz von KI)</li> <li>▶ § 102 BetrVG: Mitbestimmung bei Kündigungen</li> </ul> |

Tabelle 5: Rechtsgrundlagen für Betriebsräte in KI-relevanten Handlungsfeldern; adaptiert nach [58]

Als Voraussetzung für eine gute Gestaltung von KI-Technologien in der Sachbearbeitung wird ein breiter Beteiligungsprozess gesehen, »der bereits bei der Definition der Zielsetzung für die KI und deren Anwendung beginnt und eine Folgenabschätzung einschließt« [59, S. 68]. Das hinter dieser Perspektive stehende Konzept einer »Mitbestimmung 4.0« wird in der wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Debatte unter dem Stichwort »prozessuale Mitbestimmung« diskutiert, die für notwendig gehalten wird, weil sich die Unternehmen von heute nicht mehr mit jenen von vor etwa 20 Jahren vergleichen ließen, was auch für die Funktion von Mitbestimmung gelte:

»Mitbestimmung hat heute andere Aufgaben zu bewältigen als noch vor 20 Jahren. Damals waren Unternehmen viel weniger dynamisch, Veränderungen waren eher vorhersehbar und auf bestimmte Themen und Bereiche begrenzt. Mitbestimmung hatte sich in diesen Rahmen eingepasst« [65, S. 35] – reaktiv, autokratisch repräsentativ und nur schwach demokratisch. Diese Form der Mitbestimmung stößt jedoch in Zeiten von Digitalisierung, umorganisierten Wertschöpfungsketten und agilen Arbeits- und Führungsmethoden an Grenzen. »Die Konsequenz: Mitbestimmung selbst muss agiler werden. Konkret: Sie muss sich in ihrer Arbeit prozessual organisieren, sie muss Prozesse

gestalten können, sie muss sich in der Projektarbeit bewähren, und sie muss der betrieblichen Öffentlichkeit attraktive Formen der Information, der Beteiligung und der direkten Demokratie anbieten« [65, S. 35]. Der Fokus ist dabei auf die Neugestaltung der Interaktion zwischen Management, Betriebs- oder Personalrat und Beschäftigten zu legen, da prozessuale Mitbestimmung im Sinne einer neuen Mitbestimmungskultur mehr beinhaltet als das Handeln der Betriebs- und Personalräte. Was prozessuale Mitbestimmung praktisch bedeutet, wurde am Beispiel des Einsatzes lernfähiger Algorithmen zur Assistenz der Kundendienstleistungen erläutert.

*»Nehmen wir einmal den Part Machine Learning. Das ist ja so eine Art ›Black Box‹. Wenn man das betrachtet, wissen ja selbst die Arbeitgeber manchmal gar nicht, was hinten rauskommt. Und es ist am Ende des Tages vielleicht auch noch gar nicht klar, was man da mit der Technologie alles machen kann. Und das ist eben etwas, wo wir als Betriebsräte, ich sage mal, von unserer Historie heraus und aus unserer Arbeit heraus, gar nicht so einfach damit umgehen können. Weil meistens ist es so, dass wir sagen, ›was willst du, Arbeitgeber? Was willst du genau machen?‹, und dann finden wir eine Regelung und können dann auch mit der Bestimmung leben. Jetzt ist die Herausforderung, dass wir das oft nicht so erkennen können. Man hat jetzt eine Technologie zur Hand und da sind ganz viele Unsicherheiten drin. Es gibt auch schon die ersten Use Cases, aber die entwickeln sich vielleicht erst durch die Nutzung. Und das ist eine Herausforderung des Betriebs, wo wir sagen müssen, da müssen wir frühzeitig beteiligt werden und das auch begleiten. Das heißt es kann durchaus sein, dass wir in einem IT-Arbeitskreis ständig immer wieder gucken, was sind denn jetzt die neuen Use Cases für die Technologie. Das heißt, es geht weg von dem Thema ›wie reagiere ich auf ein Vorhaben des Arbeitgebers und sage Ja oder Nein‹, wenn ich Mitbestimmung habe, sondern jetzt ist es eher der Part beim Einsatz von Technologie, dass ich Rahmenbedingungen setze und das dann alles begleite. Ich muss dann immer wieder gucken und nachschärfen.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Telekommunikation]*

An diesem Beispiel werden die Anforderungen, die KI-Technologien in der Sachbearbeitung an die betriebliche Interessenvertretung stellen, deutlich. Der Hauptunterschied zu konventionellen Technologien besteht darin, dass bei KI-Technologien die Ergebnisse bzw. die Systemscheidungen nicht vollumfänglich vorherbestimmt sind, weshalb die Charakterisierung von KI als »Black Box-Technologie« als zutreffend erscheint. Deshalb könne man kaum vor der Einführung von KI-Technologien ihre Wirkungen auf Beschäftigung beurteilen, weil diese sich erst im konkreten Einsatz zeigen. Daher gilt als zentrales Element der prozessualen Mitbestimmung die fortwährende Beobachtung und die Kontrolle von Zwischenständen der Techniknutzung, wofür Mitbestimmungs- und Beteiligungsstrukturen erforderlich sind, die eine Prozessbegleitung durch Betriebs- und Personalräte gewährleisten. Deshalb wird, worauf auch die Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz des Deutschen Bundestages in ihrem Ergebnisbericht hinweist, die Gestaltung der Technik aufgrund der Eigenschaft von KI als lernendes System »zu einer permanenten Aufgabe. Dadurch entstehen Chancen für eine umfassendere Gestaltung sozio-technischer Systeme durch die Sozialpartner, aber auch die Herausforderung für Betriebsräte und das Management, die Folgen komplexer technischer Systeme einschätzen und identifizieren zu können. Gegenüber der gegenwärtig vorherrschenden Form der sozialpartnerschaftlichen Aushandlung des Technologieeinsatzes, bei der dieser Einsatz als einmalige Implementation behandelt wird, müssen hier neue Vereinbarungen getroffen werden, die eine kontinuierliche Begleitung des Einsatzes ermöglichen« [11, S. 320–321].

## 7.4 REGULIERUNG KI-GESTÜTZTER TECHNOLOGIE IN DER SACHBEARBEITUNG

Gemäß einer Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Einführung und Planung von Informationstechnologie (IT) sowie Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) auf Basis der Datenbank »Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung« erfolgt die Regulierung von KI im Unternehmen durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen überwiegend indirekt mit Vereinbarungen zu Regelungsgegenständen, die das Potenzial für algorithmische Auswertungen (wie KI) besitzen, da Vereinbarungen mit explizitem KI-Bezug bislang kaum verbreitet sind [66]. Die Bezugspunkte der vorhandenen Regelungen sind »Auswertungen und Analysen von Daten«, die Erweiterungen im Hinblick auf KI-Anwendungen zulassen und in Richtung des Datenschutzes und des Schutzes von Persönlichkeitsrechten Regulierungsbedarf erzeugen.

### 7.4.1 RAHMENVEREINBARUNGEN ZUR NUTZUNG VON IT-SYSTEMEN

Die Einführung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz stellt auch im Hinblick auf die Beschäftigung in der Sachbearbeitung neue Anforderungen an die Regulierung, wobei insbesondere die Anforderungen an den (Beschäftigten-)Datenschutz und die Verhaltens- und Leistungskontrolle an Bedeutung gewinnen. Mit der Regulierung von Datenschutzfragen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung können Betriebs- und Personalräte jedoch Einfluss auf die Verwendung von Beschäftigten-daten nehmen und die Nutzung von IT-Systemen und Software unter den Zustimmungsvorbehalt der betrieblichen Interessenvertretung stellen.

Zentrale Kriterien für die Mitbestimmungspraxis bilden dabei sowohl die Resultate der KI-gestützten Entscheidungen als auch die ihnen zugrunde liegende Methodik. Für KI-Anwendungen im Bereich des maschinellen Lernens, die auf neuronalen Modellen bzw. Netzen basieren, wird konstatiert, dass die Erklärbarkeit von Einzelentscheidungen in mehrerlei Hinsicht begrenzt ist: Erstens lassen die zahlreichen Parameter, die meist als Gewichtungs- oder Biaswerte verwendet werden, nur eine sehr abstrakte Interpretation zu. Zweitens begrenzt die Anzahl der Parameter (dies können bereits in einfachen Modellen mehrere Tausend sein) die Möglichkeit, ihren jeweiligen Einfluss zu verstehen. Drittens führt die Art der Verbindung der

verwendeten Parameter zu einer wechselseitigen, nicht-linearen Abhängigkeit, die eine Einsicht in den Einfluss einzelner Elemente erschwert, sodass das erlernte neuronale Modell nicht oder nur in Grenzen mathematisch verstehbar ist [67]. Dies hat zur Folge, dass Personen in das Zustandekommen der Resultate informationstechnischer Entscheidungssysteme nur eine begrenzte Einsicht erlangen können, was Konsequenzen für die Beurteilung von KI-Technologien durch Betriebs- und Personalräte hat.

In mehreren der für diese Studie betrachteten Unternehmen wurden Rahmenvereinbarungen zur EDV- bzw. IT-Nutzung abgeschlossen, in denen die Grundzüge der Techniknutzung im Unternehmen definiert werden. Solche Rahmenvereinbarungen existieren teils auf Konzernebene bzw. auf Ebene des Mutterunternehmens (mit Zuständigkeit der Konzern- bzw. Gesamtbetriebsratsgremien), teils aber auch auf der örtlichen Ebene des einzelnen Unternehmens. Ein Vorteil von Rahmenvereinbarungen liegt darin, dass neue IT- oder Softwarelösungen nicht in jedem Einzelfall neu geregelt werden müssen, sondern unter den Geltungsbereich der Rahmenvereinbarung subsumiert werden können. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass solche Rahmenvereinbarungen keine pauschalen Erlaubnisregelungen für die Einführung neuer IT oder Software beinhalten [68], sondern dass das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer\*innen zu überwachen, auch für jeden konkreten Anwendungsfall gewahrt bleibt. In der Praxis wird dieser Anforderung etwa damit entsprochen, dass für jedes hinzukommende System oder jede neue Softwareanwendung eine eigenständige Regelung getroffen wird, die in Form einer Anlage die Rahmenvereinbarung ergänzt. Solche Regulierungsformen stoßen, wie nachfolgendes Beispiel zeigt, inzwischen auch arbeitgeberseitig im Grundsatz auf Akzeptanz und ermöglichen für Beschäftigte die Transparenz hinsichtlich der Verwendung ihrer Daten in Bezug auf die Zugriffsrechte und Auswertungsmöglichkeiten. Ein solches Vorgehen wird am Beispiel der Regulierung von IT-Anwendungen beim Kundenservice eines Postdienstleisters erläutert.

»Alles was neu ist oder sich verändert, wird anhand der Rahmenvereinbarung geregelt. Also jedes System hat eine eigene Regelung, die als Anlage dazu genommen wird, wo wir wirklich genau den Zweck des Systems festlegen. Wo festgelegt wird, wie der IT-Aufbau des Systems ist, also welcher Server, was gespeichert wird, wie lange gespeichert wird, wo die Reports festgelegt werden, ob Daten über Schnittstellen rausgehen. Also wir regeln ganz in die Tiefe.« [Expert\*in Betriebsrat Kundenservice Postdienstleister]

Im angeführten Beispiel wird ergänzt, dass die Interventionsmöglichkeit der Interessenvertretung auch nötig sei, da der Arbeitgeber grundsätzlich an allen Daten interessiert ist, die mittels der verwendeten Technologien generiert werden, wobei die Verwendungszwecke zum Zeitpunkt des Datensammelns nicht immer feststünden (Motto: »Was ich damit mache, überlege ich mir erst nachher«). Somit sei es zum einen erforderlich, bei der Regulierung eine Interventionsmöglichkeit für Einzelfälle vorzusehen. Entscheidend sei zum anderen jedoch auch, dass die mit IT-Themen befassten Gremienmitglieder über ein ausreichendes Durchsetzungsvermögen verfügen, um eigene Positionen zum Datenschutz und zur Verhaltens- und Leistungskontrolle in der betrieblichen Debatte zur Geltung bringen zu können.

Aus einem anderen Unternehmen, das in den Geltungsbereich des Personalvertretungsrechts fällt, wird berichtet, dass bei der Einführung neuer Technologien und Softwareanwendungen die im LPersVG geforderte Informationspflicht des Dienstherrn in Form einer »eingespielten Routine« greift, indem der Arbeitgeber die geplanten Entwicklungen dem Personalrat vorstellt und dieser dann die Möglichkeit hat, diese im Hinblick auf Datenschutzaspekte, Eignung zur Verhaltens- und Leistungskontrolle oder auch Arbeitsbelastungen zu prüfen. Eine Rahmenregelung zur IT-Nutzung existiert in dem Unternehmen nicht, im Bedarfsfall werden jedoch Dienstvereinbarungen individuell für einzelne Technologien bzw. Anwendungen oder Anwendungsbündel abgeschlossen. Teils existieren auch thematisch übergreifende Vereinbarungen, jedoch nicht mit Fokus auf IT-Technologie, sondern stärker in Richtung übergreifender, quer liegender Themen. Als Beispiel wird eine Vereinbarung zum Thema »Verarbeitung personenbezogener Daten« erwähnt.

»Das läuft dann nicht, dass ich irgend so ein Rahmending habe, sondern da gibt es dann individuell eine Dienstvereinbarung. Wir haben auch ein paar, die ein bisschen allgemeingültiger sind, also sowas wie für die Verarbeitung personenbezogener Daten. Wenn das dann das einzige ist, das kann man dann mit einer Dienstvereinbarung für verschiedene Sachen abdecken.« [Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]

Die potenzielle Eignung von digitalen und KI-Technologien zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle gilt als einer der zentralen Handlungsfelder betrieblicher Interessenvertretungen. Potenzielle Eignung meint dabei, dass auch Technologien oder Softwarelösungen, mit denen ein anderer Anwendungszweck verfolgt wird, die aber dennoch personenbezogene bzw. -beziehbare Daten produzieren, zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle geeignet sind. »KI-Modelle oder Machine Learning-Anwendungen bilden dabei keine Ausnahme, sondern verschärfen die Dringlichkeit, die potenziellen Nutzungsmöglichkeiten der damit verbundenen Datensammlungen genau zu regeln« [66, S. 18]. Besonders im Fokus stehen dabei Anwendungen zur automatisierten Entscheidungsfindung (Automated Decision Making ADM), die aus zur Verfügung stehenden Daten über das Verhalten von Personen Entscheidungskriterien ableiten. Solche Anwendungen werden auch in der Sachbearbeitung häufig genutzt, z. B. im Bereich Human Relations bei der Auswahl von Bewerber\*innen sowie der Identifikation geeigneter Personen bei internen Stellenbesetzungen auf Basis von Anforderungs- und Kompetenzprofilen. Auch die genutzten Betriebssysteme in der Unternehmens-IT können zur Verhaltens- und Leistungskontrolle geeignet sein. Deshalb wird es für sinnvoll gehalten, die Nutzungszwecke und die Zielsetzung von ADM-Systemen zu regeln (Beispielvereinbarung Fahrzeughersteller Kraftwagen) oder die Nutzungsmöglichkeiten einzuschränken bzw. unerwünschte Zwecke konkret auszuschließen (Beispielvereinbarungen Verlags- und Druckgewerbe sowie Börse/Makler) [66].

#### 7.4.2 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ ALS CHANCE FÜR DIE MITBESTIMMUNG?

Wenngleich die Komplexität der Regelungsgegenstände im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz sowie Technologien des maschinellen Lernens zunimmt und sowohl die betrieblichen Mitbestimmungsakteure als auch Gewerkschaften vor neue Herausforderungen stellt, werden gleichwohl auch Chancen für eine Mitbestimmung der Zukunft gesehen.

»Eine Chance der zukunftsorientierten Mitbestimmung liegt darin, dass die Sozialpartner Betriebsvereinbarungen treffen können, in denen sie gemeinsam Einzelaspekte der digitalen Transformation im Unternehmen gestalten« [57, S. 109]. Als zentrale Themen zukunftssträchtiger Vereinbarungen für die betriebliche Gestaltung von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung kommen folgende Aspekte in Betracht (ebd.):

- ▶ Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle und damit zusammenhängender Fragen (z. B. mobile Arbeit, Nutzung mobiler Endgeräte, Vereinbarkeit von Beruf und Familie),
- ▶ Weiterbildung/Lebenslanges Lernen,
- ▶ Outsourcing,
- ▶ Datenerhebung,
- ▶ Einführung von Software.

Mit Blick auf Künstliche Intelligenz und insbesondere ihrem Einsatz in der Personalarbeit wird jedoch festgestellt, dass bislang kaum betriebliche Vereinbarungen existieren. Jedoch könnte auch ein »digitales Ideenmanagement« als Instrument der Mitbestimmung 4.0 die Chance eröffnen, dass die digitale Transformation im Unternehmen durch eine Partizipation der Mitarbeitenden in betrieblichen Veränderungsprozessen gemeistert werden kann, indem durch neue Formen der Beteiligung demokratische Arbeitsformen gefördert werden [69]. Auch für Beschäftigte in Forschung und Entwicklung (FuE), die sich mit immer komplexer werdenden Aufgaben konfrontiert sehen, gelten humanzentrierte Gestaltungslösungen auf Basis einer demokratischen Beteiligung von Beschäftigten als Erfolgsfaktoren bei der Gestaltung komplexer Arbeitssysteme [70]. Zudem werden in aktuell laufenden Forschungs- und Gestaltungsprojekten sozialpartnerschaftliche Lösungen erarbeitet, wie Künstliche Intelligenz im Sinne des von der Bundesregierung geforderten Leitbilds einer menschenzentrierten KI beteiligungsorientiert weiterentwickelt werden kann. Ein Beispiel dafür ist das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Lern- und Experimentierraumprojekt »humAI n work lab« [47, 71]. Dieses entwickelt im Rahmen von Praxislaboratorien mit Beteiligung beider betrieblicher Sozialpartner und unter der Partizipation von Beschäftigten Lösungs- und Gestaltungsansätze und hat das Ziel, in der Praxis zu zeigen, wie mit KI Arbeitsprozesse verbessert, die Arbeitsqualität der Beschäftigten gesteigert und deren Handlungsfähigkeit erhöht werden kann. Bezogen auf die betriebliche Mitbestimmung setzen die Projektaktivitäten am Ansatz der »prozessualen

Mitbestimmung« (vgl. Kap. 7.3) an, indem die Beteiligungsorientierung die Voraussetzungen für die Begleitung des KI-Einsatzes durch Mitbestimmungsakteure schafft. Der Zeitpunkt, jetzt die Weichen für die Zukunft zu stellen und den Einsatz von KI beteiligungsorientiert zu gestalten, wird jedenfalls aktuell für günstig gehalten.

*»Ich glaube, dass wir jetzt an einem Punkt sind, wo wir es gestalten können, ob es in die oder die Richtung geht.«*  
[Expert\*in Betriebsrat Automobilindustrie]

Jedoch existieren in der Praxis häufig noch Widerstände gegen eine partizipative Gestaltung von technologischen Innovationen in Unternehmen, da nicht zuletzt darin auch interessenpolitische Unterschiede zwischen Unternehmen und Beschäftigten zum Ausdruck kommen. »Die Zukunft ist noch nicht geschrieben, sondern wird von Menschen in der Auseinandersetzung zwischen verschiedenen Interessen gemacht. Aus Arbeitnehmersicht kommt die Gestaltungsperspektive im Diskurs immer noch zu kurz« [72, S. 2]. Betriebs- und Personalräte stehen jedoch häufig der behaupteten »Alternativlosigkeit« der technologischen Entwicklung gegenüber und werden infolge der Wahrnehmung der Schutzinteressen der Beschäftigten als »Bremsen« dieser Entwicklung wahrgenommen.

Wenn die Rede von der Alternativlosigkeit einer Entscheidung ist und das Sachzwangargument der allgemeinen technologischen Weiterentwicklung, die sich nicht umgehen lasse, angeführt wird, dann ist jedoch die Frage nach der mit diesem Argument verfolgten Intention zu stellen. Entscheidungen sind zunächst dadurch gekennzeichnet, dass Optionen vorhanden sein müssen, zwischen denen man sich entscheiden kann. Die Alternativlosigkeit behauptet jedoch gerade das Fehlen von Optionen. Aufzulösen ist dies nur unter der Annahme verschiedener Möglichkeitsräume (z. B. die Unterscheidung eines allgemeinen Möglichkeitsraums, der die logisch, technisch und epistemisch zulässigen Optionen enthält, von einem individuellen Möglichkeitsraum, der nur die Optionen beinhaltet, die die individuellen Präferenzen eines Individuums erfüllen). Der Verweis auf die Alternativlosigkeit einer Entscheidung (z. B. die Anerkennung der digitalen bzw. KI-getriebenen Transformation der Arbeit als Sachzwang) dient angesichts dieser technikphilosophischen Überlegungen insbesondere dazu, eine Entscheidung (bzw. wie im vorliegenden Fall deren Alternativlosigkeit) zu rechtfertigen [73].

Damit kommt der Begriff des Interesses ins Spiel. Vor dem Hintergrund individueller Präferenzen von Individuen oder Unternehmen wird häufig auf die Alternativlosigkeit der Entscheidung für das Unternehmen, Technologien schnell und unkritisch anzuwenden, hingewiesen, die aus dem allgemeinen Möglichkeitsraum folge, der sich aus wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ergibt. Im individuellen Möglichkeitsraum der Betriebs- und Personalräte sind jedoch die Schutzbedürfnisse der Beschäftigten und die Anerkennung einer Rechtmäßigkeit der Datenverwendung Gründe, die erfüllt sein müssen, damit die Technikverwendung zur Option werden kann. Somit wird die KI-Anwendung auch zur Frage der Aushandlung von Interessen.

Alternativlose Entscheidungen, gekennzeichnet durch die Behauptung eines Fehlens von Optionen, lassen sich durch die Unterscheidung verschiedener Möglichkeitsräume rechtfertigen (z.B. die Unterscheidung eines allgemeinen Möglichkeitsraums, der die logisch, technisch und epistemisch zulässigen Optionen enthält, von einem individuellen Möglichkeitsraum, der nur die Optionen beinhaltet, die die individuellen Präferenzen eines Individuums erfüllen). Der Verweis auf die Alternativlosigkeit einer Entscheidung hat insbesondere die Funktion, eine Entscheidung zu rechtfertigen [73].

### 7.4.3 EIN VORGEHENSMODELL FÜR DIE REGULIERUNG KI-GESTÜTZTER SACHBEARBEITUNG

Unternehmen fordern angesichts der häufig vorherrschenden Unkenntnis der Auswirkungen digitaler und KI-basierter Technologien nicht selten ein »vorläufiges Einführungsrecht« [66, S. 7]. Jedoch setzt eine sinnvolle und risikoarme Einführung solcher Technologien fundierte Kenntnisse über sie voraus. Für Betriebs- und Personalräte ist es mitunter schwierig, sich als Gremium angemessen den Anforderungen von KI gegenüber zu positionieren und eine Grundhaltung hinsichtlich der Bearbeitung von KI-bezogenen Problemstellungen zu finden. Dies liegt auch am Charakter von KI: Während herkömmliche IT- und IKT-Technologien meist eingesetzt wurden, um den Arbeitsprozess unmittelbar zu rationalisieren (z. B. durch schnellere Kommunikation, erweiterte Erreichbarkeit, verbesserte/veränderte Arbeitsleistung), ist die Wirkung von KI-Technologien diffiziler. KI-Modelle zielen eher auf eine indirekte Rationalisierung.

Die Einführung von Systemen Künstlicher Intelligenz oder des maschinellen Lernens ist deshalb für die meisten Unternehmen und deren betriebliche Interessenvertretungen Neuland, bei dessen Bearbeitung vielfach ein geeigneter Orientierungsrahmen vermisst wird. Als sinnvoller Ansatz für KI- und Machine Learning-Technologien wird die regelmäßige Verständigung über die zum Einsatz kommenden IT-Systeme erachtet, die auch zum Gegenstand betrieblicher Vereinbarungen gemacht werden kann [66, S. 21]. Der Einsatz von KI-Systemen stellt dabei völlig neue Anforderungen an das Handeln der Betriebsparteien, wobei ein Nachvollziehen und Verstehen insbesondere von Algorithmen als unverzichtbar gilt. Es müsse »immer klar sein, wann und wo algorithmische Entscheidungen zum Einsatz kommen, und auch, welche Daten und Methoden dabei verwendet werden« [58, S. 344].

Wie ein solcher Orientierungsrahmen für die Regulierung KI-gestützter Sachbearbeitung aussehen kann, lässt sich am Beispiel des Konzepts »Lagom«, das vom ehemaligen ver.di-Bundesvorstandsmitglied und Mitglied der Enquetekommission »Künstliche Intelligenz« des Deutschen Bundestags, Lothar Schröder, entwickelt wurde [74], verdeutlichen. Lagom ist ein schwedisches Wort und hat die Bedeutung »nicht zu viel, nicht zu wenig, genau richtig«. Diese Bezeichnung würde den Anspruch, »eine ebenso stimmige wie differenzierte Regulierung von KI-Systemen im Betrieb zu vereinbaren, die mit zahlreichen Ansätzen auf den Schutz der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten ausgerichtet ist« [74, S. 120], angesichts der zu erwartenden Vielfalt an KI-Systemen mit unterschiedlichen Wirkungen treffend beschreiben. Bei der Regulierung von KI-Systemen greife jedoch eine Fokussierung auf die Sorge um Leistungs- oder Verhaltenskontrolle zu kurz, da es bei Maschinen oder Softwareanwendungen, die beständig dazu lernen, wie sie die ihnen übertragenen Aufgaben bestmöglich erledigen können, schwierig abschließend zu bewerten ist, ob eine konkrete Auswertung legitim ist oder nicht. Mit dem Einsatz von KI und lernenden Systemen werden deshalb auch die Aufgaben und Handlungsfelder von Betriebs- und Personalräten vielfältiger:

*»Betriebsräte haben bisher darüber mitentschieden, was auf die Speisekarte kommt. In Zukunft haben sie vielfältigere Rollen: jene, die in Restaurants von Besuchern, Gesundheitsämtern, Restauranttestern und der Gewerbeaufsicht wahrgenommen werden.« [74, S. 122].*

Ein Orientierungsrahmen wie »Lagom« soll dabei helfen, die Einflussfaktoren und Mechanismen der neuen, KI-getriebenen Rollen kennen zu lernen. Dabei geht es *erstens* darum, die unübersichtliche Menge an Prüfkriterien zur Datenschutzqualität, die sich aus Gesetzen, Normen und Vorschriften (z. B. DSGVO, BDSG, ISO-Normen) ergeben, auf »Qualitätsmerkmale« zu verdichten. Daran sollte *zweitens* eine Bewertung der

Risiken anschließen, z. B. nach einem Ampelmodell (rote, gelbe und grüne Zonen). Abschließend sollten *drittens* die Folgen für verschiedene Gefährdungsszenarien abgeschätzt werden. Zur Umsetzung des Lagom-Modells wurden Prüffragen formuliert, die bei der betrieblichen Folgenabschätzung abgearbeitet werden können und die sich auch für KI-Anwendungsszenarien in der Sachbearbeitung nutzen lassen (vgl. Tabelle 6).

| Qualitätskriterium              | Prüffragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funktion, Rechtsbasis und Daten | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Welche Software mit welchen Bestandteilen soll eingesetzt werden?</li> <li>▶ Was genau soll das System leisten?</li> <li>▶ Für welche einzelnen Aufgaben ist der Einsatz des KI-Systems im betrieblichen Leistungsprozess nützlich, welche Notwendigkeit ergibt sich dafür?</li> <li>▶ Welche Wertschöpfungsbeiträge erhofft sich die Firma vom Einsatz des Systems?</li> <li>▶ Nach welcher Rechtsgrundlage erfolgt die Datenerhebung, -verarbeitung und Nutzung des KI-Systems?</li> <li>▶ Welche Art von Daten wird genutzt?</li> <li>▶ Wie integer, aussagekräftig und stimmig sind die genutzten Daten?</li> <li>▶ Wie hoch ist der Autonomiegrad maschineller Entscheidungen?</li> <li>▶ Inwieweit werden Ermessensspielräume in herkömmlichen Prozessen eingeschränkt?</li> </ul> |
| Grundrechtsrelevanz             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In welche Aspekte der Würde der arbeitenden Menschen greift das System ein?</li> <li>▶ Steuern KI-Systeme Beschäftigte?</li> <li>▶ Wie wird die freie Entfaltung der Persönlichkeit gewährleistet?</li> <li>▶ Wie ist der Einsatz des KI-Systems im Arbeitsprozess mit herkömmlichen Prinzipien der Sittlichkeit und der betrieblichen Kultur vereinbar?</li> <li>▶ Inwieweit kann Diskriminierungsfreiheit bei den geplanten maschinellen Schlussfolgerungen gewährleistet werden?</li> <li>▶ Inwieweit wird die Selbstbestimmungsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten eingeschränkt?</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |

### Qualitätskriterium

### Prüffragen

Arbeitsschutz, Qualifizierung  
und Inklusion

- ▶ Inwieweit ist die Verwendung des KI-Systems aufgabenangemessen und zweckdienlich?
- ▶ Für wie gebrauchstauglich hat sich das System beim Einsatz in anderen Betrieben gezeigt?
- ▶ In welchen Tests erwies sich das System als verfügbar, belastbar und fehlertolerant?
- ▶ Welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden auf Seiten der Anwender, welche auf Seiten der Verantwortlichen und Betroffenen benötigt?
- ▶ Wie soll eine Qualifizierungslücke geschlossen werden?
- ▶ Welche Erkenntnisse über die Barrierefreiheit des Systems liegen vor?

Systemsicherheit

- ▶ Wie wurde die Robustheit des Systems getestet?
- ▶ Existiert eine Notabschaltung und ein Alternativszenario, um den Leistungsprozess aufrechterhalten zu können?
- ▶ Wie werden Fehleranwendungen verhindert?

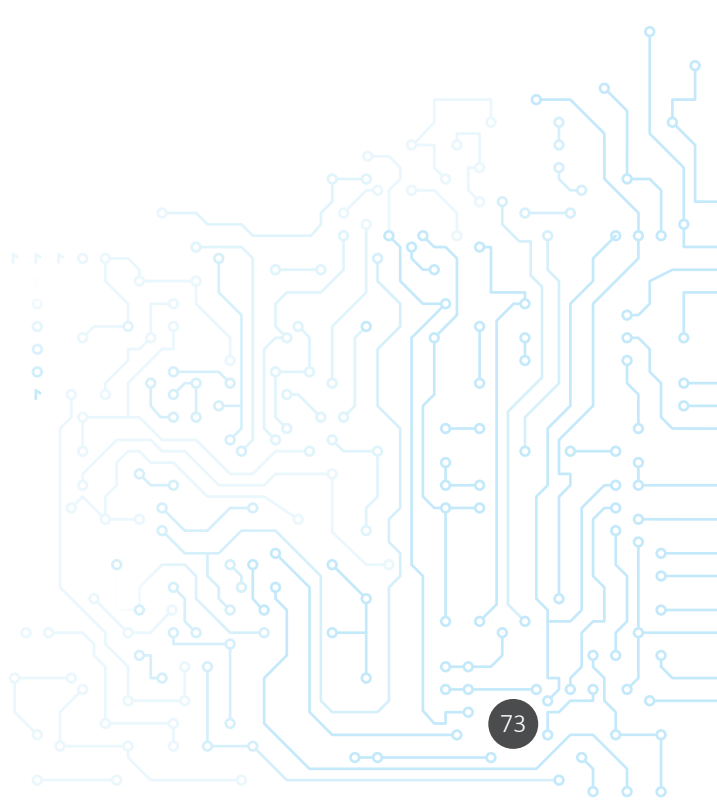
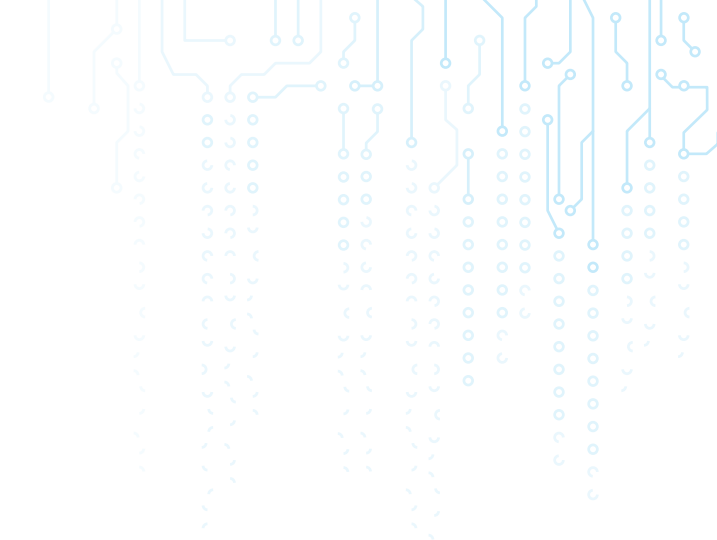
Transparenz, Kontrolle,  
Verantwortung

- ▶ Wie wird das System dokumentiert?
- ▶ Wie wird der Einsatz des Systems gegenüber Beschäftigten und Kunden transparent gemacht?
- ▶ Welche Vorkehrungen gewährleisten die Kontrollierbarkeit des Systems?
- ▶ Sind maschinelle Schlussfolgerungen nachvollziehbar und erklärbar?
- ▶ Nach welchen Kriterien zieht die Software Schlussfolgerungen?
- ▶ Wer trägt die Verantwortung für den Einsatz des KI-Systems und seiner Schlussfolgerungen?
- ▶ Ist eine Evaluation des KI-Einsatzes geplant?
- ▶ Welche Interventionsmöglichkeiten haben Betroffene, Beschäftigte, Betriebsräte zum laufenden KI-Betrieb?
- ▶ Welche Mechanismen sind vorgesehen, um den regelkonformen Einsatz zu überwachen?



| Qualitätskriterium                                   | Prüffragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Normen und Standards                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auf die Einhaltung welcher DIN, ISO und EN Normen wurde das System ausgerichtet? Liegen Zertifizierungen vor?</li> <li>▶ Wie verträglich ist der KI-Einsatz mit herkömmlichen Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen?</li> <li>▶ Werden die Gewährleistungsziele des Datenschutzgrundkonzeptes eingehalten?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Datenschutz und technisch-organisatorische Sicherung | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wird die Vertraulichkeit der Daten gewährleistet?</li> <li>▶ Greift das KI-System in die Privatheit von Denken und Fühlen ein?</li> <li>▶ Welche Wirkungen hat das KI-System auf die Leistungs- oder Verhaltenskontrolle?</li> <li>▶ Wie wird das Betreiben des soziotechnischen Systems reglementiert?</li> <li>▶ Gibt es Entscheidungen, die allein auf Grundlage maschineller Auswertung erfolgen?</li> <li>▶ Welche technisch-organisatorischen Sicherungsmaßnahmen dämmen die Möglichkeit zum Missbrauch ein?</li> <li>▶ Wer beurteilt nach welchen Maßstäben die Sachgerechtigkeit von Sicherheitsmaßnahmen?</li> </ul> |
| Sozialverträglichkeit und Ethik                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wie wirkt das KI-System auf Beschäftigung und Qualifizierung im Betrieb?</li> <li>▶ Werden durch die Verwendung des KI-Systems Sozialkontakte im Arbeitsprozess eingeschränkt?</li> <li>▶ Gibt es eine Ethikrichtlinie zu KI-Systemen im Betrieb, die auch für das geplante System gilt? Wie wird diese eingehalten?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Risiko und Regulierungsstufen                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nach welcher Methode wird das Risiko eingeschätzt, bewertet, klassifiziert?</li> <li>▶ Welche Maßnahmen werden zur Risikobewältigung verwendet?</li> <li>▶ In welche Risikostufe wird das System eingeordnet?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Tabelle 6: Lagom-Prüffragen zum Betriebseinsatz von KI-Systemen; adaptiert nach [74, S. 132–134]



# 8 ROLLE DER GEWERKSCHAFTEN BEI DER KI-TRANSFORMATION DER SACHBEARBEITUNG

## 8.1 AKTIVITÄTEN

Gewerkschaften sind auf mehreren Ebenen aktiv, um die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Begleitung der digitalen Transformation zu unterstützen. Die gewerkschaftlichen Aktivitäten lassen sich dabei in drei zentrale Handlungsfelder bündeln: *Erstens* sind Gewerkschaften an gesellschaftlichen und politischen Diskursen zur digitalen Transformation einschließlich der zunehmenden Verbreitung von Künstlicher Intelligenz beteiligt, in die sie als Tarifvertragsparteien die Perspektive der Beschäftigten systematisch einspeisen. *Zweitens* richten sich die gewerkschaftlichen Aktivitäten auf die Schaffung einer »Wissensbasis« zum Thema KI. Darüber hinaus partizipieren Gewerkschaften *drittens* an der Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen von beruflicher Bildung.

Die Ergebnisse dieser Aktivitäten gehen in die gewerkschaftlichen Angebote im Mitgliederservice für betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte ein, indem Gewerkschaften selbst oder vermittelt über assoziierte Organisationen als Bildungsanbieter aktiv werden oder im Rahmen der gewerkschaftlichen Betriebspolitik Unterstützungsleistungen bei der Betreuung betrieblicher Interessenvertretungen in Form von Beratung oder Materialien erbringen.

### 8.1.1 BETEILIGUNG DER GEWERKSCHAFTEN AN GESELLSCHAFTLICHEN DISKURSEN ZU KI

Die gewerkschaftliche Beteiligung an gesellschaftlichen und politischen Diskursen, die sich mit den Leitlinien und Zielvorstellungen zukünftiger, KI-geprägter Arbeitswelten beschäftigen, ist vielfältig. Im konkreten Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz ist die gewerkschaftliche Beteiligung an der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte und bei der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften (acatech) angesiedelten »Plattform Lernende Systeme« relevant. Dabei handelt es sich um eine hochrangig aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen besetzten Expert\*innengruppe, die ihrem Selbstverständnis nach anstrebt, die »Chancen, Herausforderungen und Rahmenbedingungen für die Entwicklung und den verantwortungsvollen Einsatz Lernender Systeme« [75] zu erörtern, mit den Zielen:

- ▶ Lernende Systeme im Sinne eines guten, gerechten und verantwortungsvollen gesellschaftlichen Zusammenlebens zu gestalten,
- ▶ Kompetenzen für die Entwicklung und den Umgang mit lernenden Systemen zu stärken,
- ▶ als unabhängiger Makler unterschiedliche Aktivitäten zu bündeln,
- ▶ den gesellschaftlichen Dialog zum Thema Künstliche Intelligenz zu fördern,
- ▶ Zielbilder und Szenarien für die Anwendung von Lernenden Systemen zu entwickeln,
- ▶ Kooperation in Forschung und Entwicklung anzuregen sowie
- ▶ Deutschland als führenden Technologieanbieter für Lernende Systeme zu positionieren.

Gewerkschaftliche Repräsentant\*innen sind in den Arbeitsgruppen »Arbeit/Qualifikation, Mensch-Maschine-Interaktion«, »IT-Sicherheit, Privacy, Recht und Ethik« sowie »Geschäftsmodellinnovationen« vertreten.

Ebenso waren gewerkschaftliche Vertreter\*innen an der Enquete-Kommission »Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale« des Deutschen Bundestags als Sachverständige beteiligt, um die arbeitnehmer\*innenorientierte Perspektive in den Diskussionsprozess einzubringen. Die Kommission, die sich aus Mitgliedern aller im Bundestag vertretenen Parteien sowie aus Sachverständigen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft zusammensetzte, hat im Herbst 2020 ihren Ergebnisbericht vorgelegt [11]. Eine Lesefassung mit Textauszügen zu relevanten Themen aus gewerkschaftlicher Sicht wurde von gewerkschaftlichen Sachverständigen der Kommission erarbeitet [76].

Neben der Beteiligung an gesellschaftspolitischen Diskursen werden auch innergewerkschaftliche Strategiedebatten hinsichtlich des Umgangs mit Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt geführt. Deren Ergebnisse sollen Orientierung für Betriebs- und Personalräte im Hinblick auf die betriebspolitische Gestaltung von KI sowie Sicherheit und Vertrauen aufseiten der Beschäftigten hinsichtlich der zukünftigen

Gestaltung ihrer Beschäftigungssituation liefern. Entsprechende Strategie- und Positionspapiere existieren sowohl auf der Dachverbandsebene des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) als auch auf der Ebene von Einzelgewerkschaften.

Im Kontext der Debatte auf der Ebene des DGB ist insbesondere auf das Gestaltungsprinzip »Gute Arbeit by Design« hinzuweisen, nach dem die Partizipation und Mitbestimmung

bereits bei der Definition der Zielsetzung von Künstlicher Intelligenz zu berücksichtigen sei und zur Basis der Abschätzung technischer und sozialer Folgen sowie der Berücksichtigung von Kriterien der Transparenz und Nachvollziehbarkeit von KI-Entscheidungen gemacht werden soll.

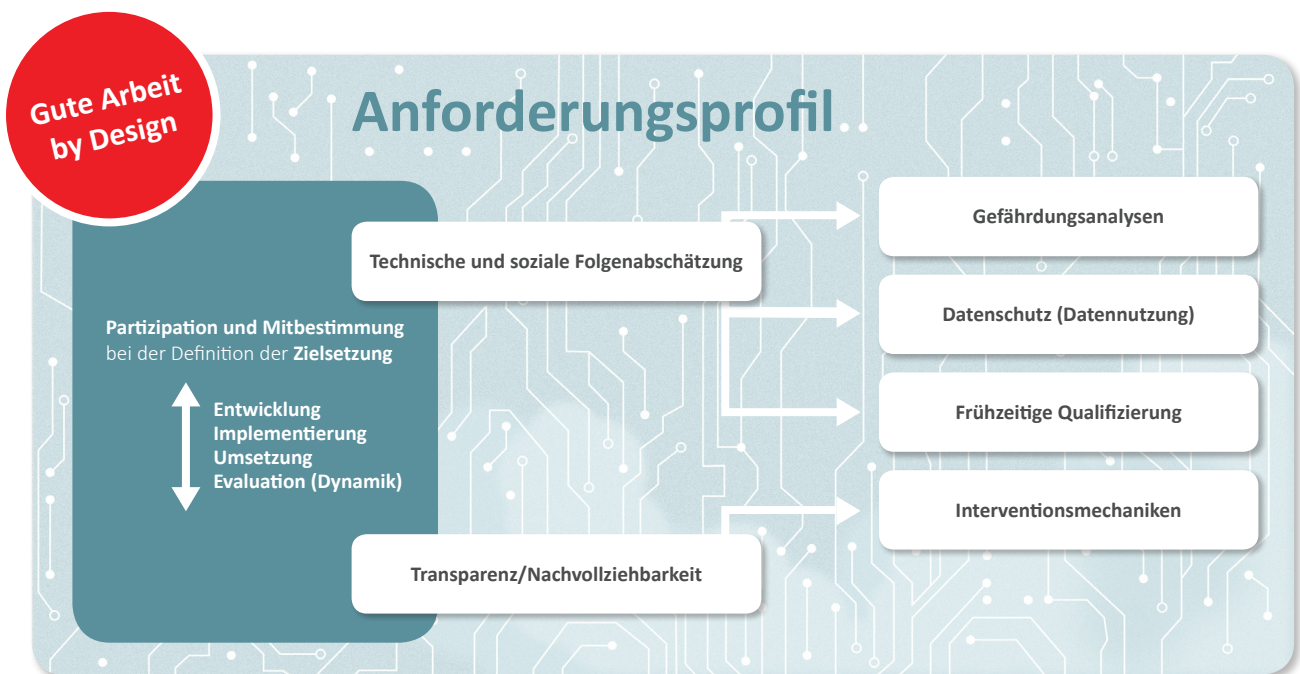


Abbildung 6: Das Gestaltungsprinzip »Gute Arbeit by Design« des DGB; adaptiert nach [77]

Eine Orientierung an diesem Gestaltungsprinzip bei der Entwicklung und Anwendung von Künstlicher Intelligenz sichert die Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen und bietet Gewähr für die prozessbegleitende Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen in die KI-Transformation der Arbeit in den Unternehmen.

Das Prinzip »Gute Arbeit by Design« wird auch in den Positionierungen von Einzelgewerkschaften zur Künstlichen Intelligenz aufgegriffen. So wurden von der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Frühjahr 2020 ethische Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz verabschiedet, in denen explizit die Orientierung am Gemeinwohl und am Gestaltungsprinzip »Gute Arbeit by Design« gefordert wird [78]. Die Orientierung an klaren Ethikregeln und den Kriterien von Gute Arbeit beim Einsatz von KI wurde bereits bei der ersten Positionierung von ver.di im November 2018 zum Ausdruck gebracht [79] und wird sowohl in Informationsmaterialien für die Mitglieder [80] als auch in gewerkschaftlichen Fachpublikationen [81] betont.

Auch die IG Metall war aktiv in den Entstehungsprozess des DGB-Konzepts »Gute Arbeit by Design« eingebunden. Ebenso trägt ihre Mitwirkung bei der »Plattform lernende Systeme« dazu bei, dass die Interessen der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie in der Debatte um die Gestaltung KI-geprägter Arbeitswelten berücksichtigt werden.

### **8.1.2 BETEILIGUNG DER GEWERKSCHAFTEN AN DER SCHAFFUNG EINER »WISSENSBASIS« ZUM THEMA KI**

Neben der Beteiligung am politischen und gesellschaftlichen Diskurs gehört es auch zu den wesentlichen Aufgaben von Gewerkschaften hinsichtlich der Anwendung von Künstlicher Intelligenz, dafür Sorge zu tragen, dass die Wissensbasis, auf der die Auswirkungen und Gestaltungspotenziale diskutiert werden, verbreitert wird. In dieses gewerkschaftliche Handlungsfeld gehört die Durchführung und Beauftragung von Publikationen und wissenschaftlichen sowie praxisorientierten Studien ebenso wie die direkte oder indirekte Beteiligung an öffentlich geförderten Forschungs- und Gestaltungsprojekten als Projekt- oder Transferpartner. Zudem gehört die Durchführung von Kongressen, Tagungen oder Workshops im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit von Gewerkschaften zu den wichtigen Aktivitäten im Bereich Wissensgenerierung, die zudem den Austausch von Gewerkschaftsarbeit und Wissenschaft gewährleisten.

Die Herstellung einer Informationsbasis über die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt kann dazu beitragen, die Handlungs- und Gestaltungsfelder, die es bei der Einführung und Nutzung von KI-Technologien in Unternehmen und speziell in der Sachbearbeitung zu bearbeiten gilt, präziser bestimmen zu können. Aktuell herrscht vielfach, wie eine Analyse des Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz veranschaulicht, »nur bei Wenigen eine Vorstellung davon vor [...], was KI genau umfasst und wie die Technologien in die Arbeitswelt hineinwirken können. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Prognosen, Meinungen und Bewertungen von Expert\*innen, deutet der derzeitige Diskurs über KI auf einen Bedarf nach mehr Aufklärung über Chancen und Risiken hin« [82].

Diesem Kontext der Wissensgenerierung sind beispielsweise die von ver.di durchgeführten Studien zum »Innovationsbarometer« zuzurechnen. Hier werden Mitbestimmungsträger\*innen (Aufsichtsräte, Arbeitnehmer\*innen-Vertreter\*innen, Vorsitzende von Betriebs- und Personalratsgremien), die der Gewerkschaft ver.di angehören, über das betriebliche Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor befragt. Das Innovationsbarometer wird im zweijährigen Turnus erhoben und enthält einen wechselnden thematischen Schwerpunkt. Im Jahr 2019 lag der Schwerpunkt auf dem Thema »Künstliche Intelligenz« [23]. Darüber hinaus fördert ver.di entweder direkt oder über die Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung regelmäßig Studien, in denen die Auswirkungen der digitalen Transformation in verschiedenen Dienstleistungsbranchen analysiert werden, z. B. im Tourismus [83], in der Zeitungsverlagsbranche [84] oder bei Call- und Servicecentern [85]. Darüber hinaus werden von ver.di auch Sonderauswertungen des DGB-Index Gute Arbeit, einem Befragungsinstrument für Unternehmen zur Bestimmung der Arbeitsqualität, für den Dienstleistungssektor beauftragt, die sich ebenfalls zum Monitoring technologischer Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von Dienstleistungsbeschäftigten eignen [29, 86]. Mit Blick auf die Wirkungen von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung wurde von ver.di und IBM in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) eine Studie zu den Auswirkungen von KI in Auftrag gegeben, deren Ergebnisse zum Jahresende 2020 publiziert wurden [87].

Aufseiten der IG Metall bildete die Erstellung des »Transformationsatlas« [88] einen wesentlichen Beitrag zur Erweiterung der Wissensbasis hinsichtlich der differenzierten betrieblichen

Bestandsaufnahme in KI-relevanten Themenbereichen. Im Transformationsatlas wurden Informationen hinsichtlich der Aspekte Stadium der Digitalisierung, Beschäftigungsstruktur und -entwicklung, Unternehmensentwicklung und Strategien der Transformation, Personalentwicklung, berufliche Bildung und Qualifizierung sowie Mitbestimmung und Einbeziehung der Beschäftigten gesammelt. Dazu wurde eine Befragung anhand eines Fragekatalogs mit 93 Einzelfragen in zehn Themenkomplexen realisiert, an der sich Betriebsrät\*innen aus 1.964 Betrieben beteiligten. Auf dieser Grundlage wurde für jeden Betrieb ein betrieblicher Transformationsatlas erstellt, der in Bezug auf den Transformationsprozess die Chancen- und Risikopotenziale ermittelt. Des Weiteren veranstaltete die IG Metall eine Reihe von »Engineering- und IT-Tagungen« zu einschlägigen Fragestellungen, etwa der »Digitalisierung und Gestaltung neuer Arbeitsformen« im Jahr 2017 [89], zum Schwerpunkt »Künstliche Intelligenz« 2018 [90] oder zum Thema »Corona, Mobiles Arbeiten, Digitalisierung und KI« 2020 [91]. Darüber hinaus organisierte die IG Metall im Herbst 2018 in Bonn einen Transformationskongress, bei dem über die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Arbeit und Leben diskutiert wurde [92, 93]. Mit Blick auf die in der IG Metall organisierten Beschäftigten in den indirekten Unternehmensbereichen wurde im März 2019 eine »Angestelltenkonferenz« im Rahmen der »Personengruppenkonferenzen« [94] durchgeführt, in deren Rahmen Workshops zu Themen wie »Automatisierung der Bürobereiche und Folgen für Tätigkeiten und Beschäftigte« (mit Andreas Boes, ISF München), »Digitalisierung im Office – Robotic Process Automation (RPA), Künstliche Intelligenz (KI)&Co.« sowie »Plattformarbeit als Zukunftsaufgabe für Gewerkschaften im digitalen Zeitalter« behandelt wurden [95].

Zudem tragen Gewerkschaften zur Verbreiterung der Wissensbasis hinsichtlich der Auswirkungen von KI bei, wenn sie sich aktiv als Projekt- oder Transferpartner an öffentlich geförderten Vorhaben beteiligen. Mit Blick auf ver.di ist in diesem Zusammenhang auf die Beteiligung an Projekten wie »Transwork« (Transformation der Arbeit durch Digitalisierung), »DigiLab NPO« (Digitallabor für Non-Profit-Organisationen 4.0) oder diGAP (Gute Agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt) hinzuweisen. Als Transferpartner ist ver.di in Projekten wie »SmartAIwork« (Sachbearbeitung der Zukunft – Betriebsabläufe gestalten mit Künstlicher Intelligenz) oder dem »humAIwork lab« (Künstliche Intelligenz und der Wandel von Arbeit – Betriebliche Praxislaboratorien zur

menschenzentrierten Gestaltung von KI) vertreten. Darüber hinaus dient die Durchführung von Kongressen, Tagungen und Workshops dem Wissenschafts-Praxis-Transfer. In diesem Kontext führt ver.di regelmäßig Digitalisierungskongresse durch, zuletzt 2019 zum Thema »Künstliche Intelligenz«.

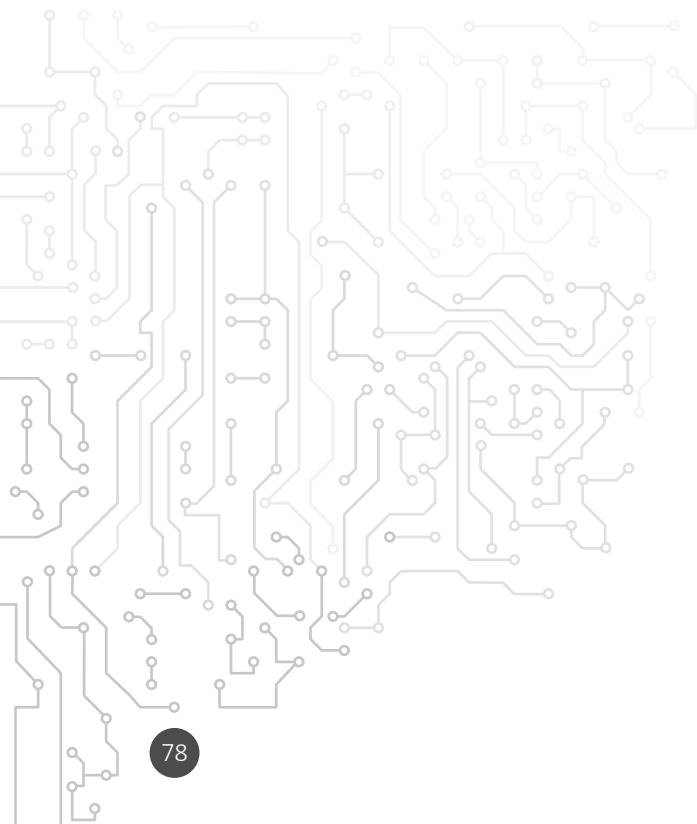
### **8.1.3 BETEILIGUNG AN DER GESTALTUNG DER INSTITUTIONELLEN RAHMENBEDINGUNGEN BERUFLICHER BILDUNG**

Zu den gewerkschaftlichen Aktivitäten im Kontext der digitalen Transformation gehört auch die Mitwirkung gewerkschaftlicher Vertreter\*innen an der Anpassung von Ausbildungsordnungen im Kontext der dualen Berufsausbildung an die veränderten Anforderungen. Als Beispiel aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen lässt sich die Fortschreibung der Ausbildungsordnung für das Berufsbild »Bankkaufmann/-frau« anführen, an der ein auch in gewerkschaftlichen Gremien aktiver befragter Experte beteiligt war. In der Kundenberatung im Service von Finanzinstituten besteht heute nicht mehr die Anforderung des Berechnens von Angeboten und Finanzierungsplänen, da dies inzwischen maschinell erledigt werden könne. Die Kompetenzanforderung »Rechnen« hat demzufolge nach Schilderung eines befragten Experten an Bedeutung verloren. Jedoch sei infolgedessen die Kommunikation mit Kund\*innen wichtiger geworden, indem es mehr darauf ankäme, »komplexere Fragen« zu stellen und »kommunikativ unterwegs« zu sein. Diese Bedeutungsverschiebung weg von mathematisch-technischen und hin zu kommunikativ-sozialen Anforderungen schlägt sich folglich auch in der neuen Ausbildungsordnung für Bankkaufleute nieder.

*»Wir schreiben gerade an einer neuen Ausbildungsordnung für das Berufsbild »Bankkaufmann/-frau«. Also sprich, da will man jetzt die neuen Anforderungen machen, weil das zuletzt im Jahr 1998 passiert ist. Und dann kann man sich vorstellen, dass seit dem Jahr 1998 sich bis heute doch einiges geändert hat. Und da stellt man fest, da wird Kommunikation immer wichtiger. Also ich muss nicht mehr rechnen können, ob sich ein Kredit rechnet oder nicht, aber ich muss dem Kunden die richtigen Fragen stellen können und muss an ganz viel insgesamt denken.«*  
[Expert\*in Interessenvertretung Finanzdienstleistungen]

Dieses Beispiel zeigt, dass Gewerkschaften auch durch ihre Mitwirkung an der Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen der beruflichen Bildung Einfluss darauf nehmen können, dass sich ändernde Rahmenbedingungen der Arbeit infolge der digitalen Transformation auch in Ausbildungs- oder Studienordnungen eingehen. Bei den Neuordnungsverfahren für kaufmännische und für IT-Berufe ist bei der Vorstandsverwaltung der IG Metall das Ressort Berufliche Bildung, das sich intensiv mit der Weiterentwicklung von Berufsbildern vor dem Hintergrund der digitalen Transformation beschäftigt, involviert. Dass die Fortschreibung und Anpassung von Ausbildungsordnungen in Büroberufen in Reaktion auf den technologischen, von Digitalisierung und KI geprägten Wandel erfolgreich verläuft, legen die Ergebnisse einer vom Bundesinstitut für

Berufsbildung (BIBB) herausgegebenen Untersuchung über den Umgang mit technischem Wandel in Büroberufen nahe. »Neuordnungen und Anpassungen von Ausbildungsberufen werden auch in Büroberufen vollzogen. Bereits heute findet im Rahmen der Berufsausbildung eine zunehmende Einbindung digitaler Technik statt. Ermöglicht wird dies dadurch, dass die Ausbildung technologieoffen organisiert ist, das heißt Anpassungen an aktuelle betriebliche Gegebenheiten nicht erst durch formale Neuordnungen realisiert werden. Dennoch wurden auch thematische Bereiche ausgemacht, die in der Ausbildung der Zukunft stärker gewichtet werden sollten, wie der Umgang mit Daten, prozessorientiertes Denken und Kenntnisse im Bereich des Social-Media-Managements« [96, S. 246–247].



## 8.2 GEWERKSCHAFTLICHE ANGEBOTE AN BETRIEBS- UND PERSONALRÄTE

### 8.2.1 GEWERKSCHAFTLICHE BILDUNG UND BERATUNG

Einen zentralen Beitrag zur Bewältigung der digitalen Transformation und des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz in der Sachbearbeitung können Gewerkschaften mit ihren Bildungsangeboten leisten, in denen umfangreiche Bildungs- und Seminarangebote zielgruppenspezifisch unterbreitet werden. Im Organisationsbereich der Gewerkschaft ver.di sind die Angebote der ver.di-Bildungswerke, die in jedem Bundesland existieren, sowie die Angebote der ver.di-Tochtergesellschaft »bildung und beratung« (ver.di b&b) anzuführen, die Schulungen für Betriebs- und Personalräte, Ehrenamtliche sowie Mitglieder anbieten. Aktuell (Stichtag der Suche: 02. März 2021) sind auf der Internetseite der ver.di-Bildungswerke sieben Seminarangebote zum Thema »Künstliche Intelligenz« gelistet, deren Themenspektrum von der Gemeinwohlorientierung von KI-Technologien über gewerkschaftspolitische Leitlinien für die digitale Transformation oder die Anwendung von Big Data und Algorithmen bis hin zu den Rechten und Handlungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte bei der KI-Nutzung in der Personalplanung reichen. Darüber hinaus gibt es 89 weitere Angebote im Themenbereich Digitalisierung, deren thematische Bandbreite sich ebenfalls von der gesellschaftspolitischen Relevanz über Chancen und Risiken für bestimmte Beschäftigtengruppen (z. B. Menschen mit Behinderung) bis hin zu den Mitbestimmungsmöglichkeiten bei neuen Arbeitsformen (z. B. mobile Arbeit) und beim Einsatz neuer Technologien (IT-Systeme, Softwareanwendungen) erstreckt. Die Angebote von ver.di b&b (ein Angebot zum Suchbegriff »Künstliche Intelligenz«, 36 Angebote zur »Digitalisierung«) decken ein Themenspektrum beginnend beim Einsatz digitaler und KI-basierter Analysetools in der Personalplanung, den Mitbestimmungsmöglichkeiten beim Einsatz von IT-Systemen und Softwareanwendungen, den Auswirkungen der Digitalisierung bei Betriebs- und Arbeitsorganisationsänderungen bis hin zu spezifischen Handlungsfeldern (z. B. Betriebliches Eingliederungsmanagement BEM, Weiterbildung, Arbeitszeit) ab.

Im Bildungsangebot der IG Metall gibt es derzeit drei Angebote beim Thema Künstliche Intelligenz, wobei eines auf die KI-Anwendung im Büro und damit speziell auf die Sachbearbeitung zugeschnitten ist. Bei den anderen liegen die Schwerpunkte auf der Einführung von KI im Betrieb sowie auf dem Datenschutz bei EDV- bzw. IT-Anwendungen. Im Themenspektrum »Digitalisierung« werden aktuell 28 Seminare angeboten, die von Datenschutzthemen über die Fragen der Leistungspolitik, die Anwendung bestimmter Arbeitsmodelle (z. B. Gruppenarbeit, agile Arbeit) über die Schaffung beteiligungsorientierter Strukturen bis hin zu übergreifenden Themen der Gestaltung der »Industrie 4.0« reichen. Darüber hinaus werden auch thematisch einschlägige Seminare für Hauptamtliche der IG Metall angeboten, die sich teils auch auf besondere Problemlagen im ehem. Angestelltenbereich beziehen (z. B. ein Angebot zum Thema »Büro im Wandel – Angestellte im Wandel«, bei dem der Fokus explizit auf RPA und KI, agilen Arbeitsformen, den Auswirkungen der Transformation auf Arbeitsplätze, Unternehmen und Geschäftsmodelle sowie der damit einhergehenden gewerkschaftlichen Strategiebildung liegt). Zudem werden aufseiten der IG Metall regelmäßig Veranstaltungen und Qualifizierungsmaßnahmen mit einzelnen Geschäftsstellen und Bezirken durchgeführt, die in der Regel auf regionale oder einzelbetriebliche Bedürfnisse abgestimmte Inhalte vermitteln.

Neben den Bildungsangeboten der Einzelgewerkschaften stehen auf Dachverbandsebene die Angebote der Bildungswerke des Deutschen Gewerkschaftsbundes sowie weiterer gewerkschaftlich assoziierter Bildungsanbieter zur Verfügung. Die inhaltliche Ausrichtung der existierenden Bildungsmöglichkeiten für betriebliche Interessenvertretungen entspricht weitgehend der im Rahmen der Expert\*innengespräche artikulierten Bedarfslage der Betriebs- und Personalräte. Insbesondere bei Fragen zum (Beschäftigten-)Datenschutz, der Verhaltens- und Leistungskontrolle, prozessbegleitender Vorgehensweisen bei der Ausübung von Mitbestimmung, dem Schutz der Beschäftigten vor Arbeitsverdichtung und Überlastung und dem technologischen Verständnis von Algorithmen und IT-Systemen wird Kompetenzaufbau für erforderlich gehalten.



Die Angebotspalette der gewerkschaftlichen Bildungsanbieter dürfte jedoch aufgrund der Pandemiesituation, die aktuell keine Durchführung von Schulungen und Seminaren in Präsenz zulässt, hinter dem üblicherweise offerierten Umfang zurückliegen.

Neben dem formalisierten Bildungsangebot von Gewerkschaften existieren weitere Angebote, die sich den Aktivitäten im Kontext der gewerkschaftlichen Betriebspolitik bzw. der Betriebsbetreuung zuordnen lassen. Auf Seiten der IG Metall werden in diesem Zusammenhang »Betriebsrätenetzwerke« unterhalten, in denen Fragen der Robotic Process Automation (RPA) und zur Künstlichen Intelligenz basierend auf betrieblichen Erfahrungen erörtert werden. In deren Rahmen arbeiten »Expert\*innenzirkel« zu Spezialthemen, die ca. vierteljährlich tagen. Dort werden Handlungsanweisungen und Muster für betriebliche Regelungen entwickelt. Zudem dienen die Betriebsrätenetzwerke dem Erfahrungsaustausch und der Vernetzung, was insbesondere dann einen hohen Nutzen bringt, wenn die beteiligten Betriebsräte IT-Spezialwissen aus ihrer beruflichen Tätigkeit (z. B. als Programmierer) mitbringen. Die Arbeitsergebnisse der Betriebsrätenetzwerke bilden auch eine Grundlage der gewerkschaftlichen Bildungs- und Beratungsangebote (z. B. Seminare, »Werkzeugkoffer«) sowie des Austauschs mit Forschung und Entwicklung. Zudem dienen sie der Strategiebildung und Positionsentwicklung in der IG Metall. Des Weiteren beschäftigt sich der Branchenarbeitskreis ITK (Informations- und Telekommunikationsbranche) der IG Metall fachbezogen mit Digitalisierungsthemen und KI-Anwendungen.

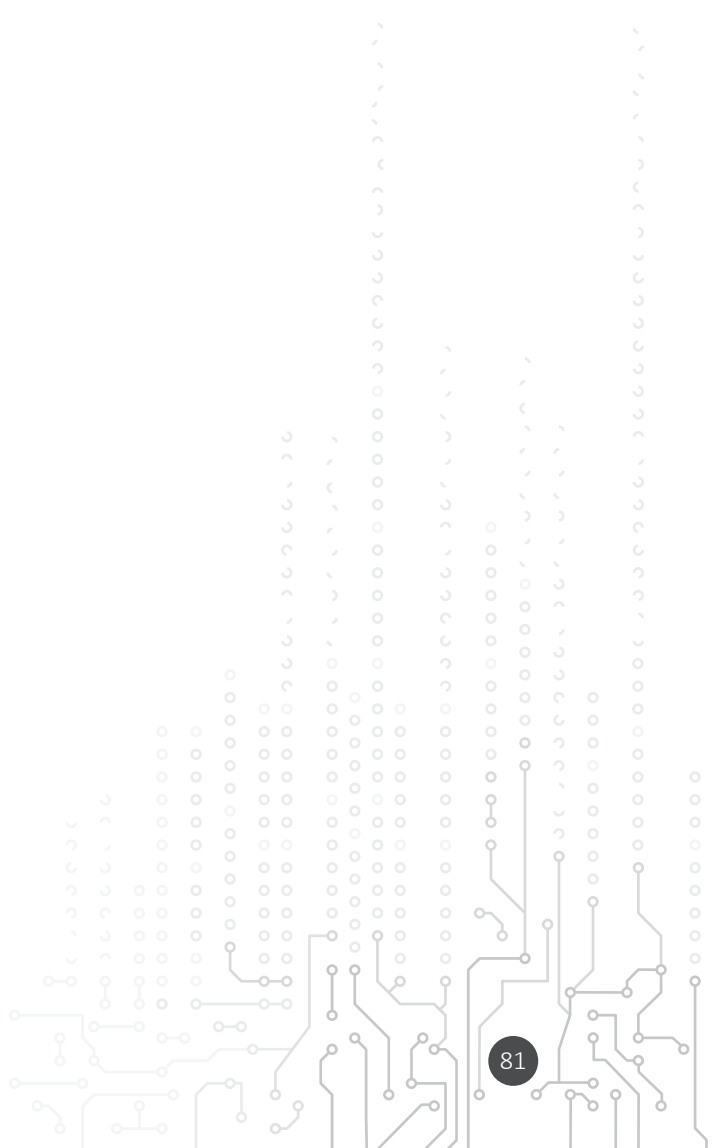
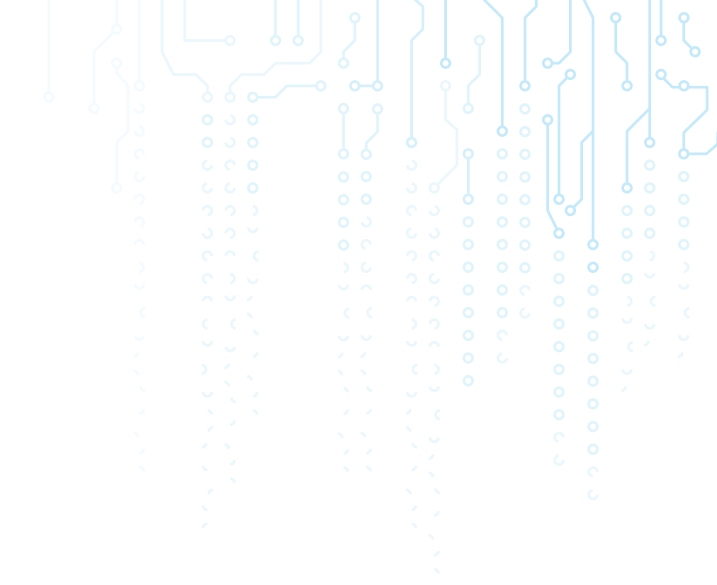
### **8.2.2 PRAXISORIENTIERTE UNTERSTÜTZUNG**

Die gewerkschaftlichen Serviceangebote beschränken sich jedoch nicht auf die Qualifizierung von Betriebs- und Personalräten in KI-relevanten Themen der Mitbestimmung. Für die betriebliche Praxis werden auch Informationsmaterialien erstellt, die sich beim Einsatz von KI in den Unternehmen nutzen lassen.

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di publiziert in diesem Kontext eine Reihe an Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis, an denen sich Betriebs- und Personalräte bei der Implementierung und Nutzung von KI-Anwendungen in der Sachbearbeitung orientieren können.

So werden vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit zentrale Ergebnisse von ver.di-Studien und Umfragen kompakt zusammengefasst als »ver.di-Factsheets« veröffentlicht, wie beispielsweise in Form der auf der Beteiligung am Forschungsprojekt »transwork« (vgl. Kap. 8.1.2) basierenden Gestaltungsempfehlungen im Handlungsfeld »Weiterbildung in der Digitalisierung« [97]. Auf Seiten der IG Metall werden sog. »Werkzeugkoffer« für die Funktionsträger\*innen in den Betrieben zur Verfügung gestellt, die sich im Wesentlichen aus Faktenblättern, etwa zu agiler Arbeit [98], Robotic Process Automation (RPA) [99] oder Künstlicher Intelligenz [100], Präsentationen mit Hintergrundinformationen, FAQ-Sammlungen und ähnlichen Materialien zusammensetzen. Der »Werkzeugkoffer für Aktive« wird als Teil des Mitgliederservice im Extranet der IG Metall zur Verfügung gestellt [101]. Diese Informations- und Unterstützungsmaterialien, die in aller Regel auch Gestaltungshinweise für Betriebsräte beinhalten, werden über interne Vertriebskanäle der IG Metall für den betrieblichen Einsatz zugänglich gemacht. Für übergreifend interessierende Fragestellungen im Themengebiet publiziert die IG Metall auch ein »IT-Magazin«, das zweimal jährlich in einer Auflage von mehr als 50.000 Exemplaren erscheint. Zielgruppe sind Mitglieder, zu deren Aufgaben IT- und Engineeringtätigkeiten gehören. Das IT-Magazin wird als Teil des Mitgliederservice ebenfalls über das »Extranet« für Mitglieder vertrieben.

Der Bedarf an entsprechenden unterstützenden Materialien ergibt sich nicht zuletzt auch aus einem »Rationalisierungsschub«, der von RPA-Technologien ausgeht, wobei erwartet wird, dass die Anreicherung von RPA-Technologien mit KI diesen noch verstärken könnte. Im Produktionsbereich sind die Freisetzungseffekte bereits eingetreten, weshalb der Fokus gewerkschaftlicher und betrieblicher Aktivitäten dort auf der gezielten Weiterqualifizierung der Beschäftigten auf höherwertige Tätigkeiten gelegt wird. Ein einseitiger Rationalisierungsfokus von Industrieunternehmen mit dem Ziel, Einsparpotenziale zu realisieren, birgt aber die Gefahr, Wissensverluste zu produzieren. Dadurch könnten Unternehmen die Chance verpassen, ihre Beschäftigten der indirekten Unternehmensbereiche in neuen Zukunftsfeldern einsetzen und sich dadurch mit neuen Geschäftsmodellen erfolgreich für die digitale Transformation aufstellen zu können (vgl. [102]).



# 9 GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE INTERESSENVERTRETUNG

## **KI-Einsatz in der Sachbearbeitung**

Eine zentrale Herausforderung besteht in der Identifikation geeigneter Use Cases in der Sachbearbeitung. Betriebliche Interessenvertretungen sind angehalten, die (potenziellen) Auswirkungen des KI-Einsatzes mitzugestalten und Veränderungen im Sinne der Beschäftigten zu begleiten.

## **Anforderungen an KI-Technologie seitens der Beschäftigten**

Beschäftigte erwarten von KI-Technologien, dass sie zuverlässig funktionieren. Die Pilotierung von KI-Technologien kann dabei helfen, »Kinderkrankheiten« auszumerzen und die zuverlässige Funktionsfähigkeit sicherzustellen. Weitere Kriterien, die zur Akzeptanz von KI-Technologien bei Beschäftigten beitragen, sind Einfachheit und intuitive Bedienbarkeit. Entscheidend ist zudem, dass KI-Technologien umso mehr den Erwartungen von Beschäftigten entsprechen, je mehr sie als Beitrag zur Verbesserung der eigenen Arbeit verstanden werden. Darüber hinaus steigert KI die Attraktivität der Arbeit, wenn die Techniknutzung »Spaß« macht. KI-Technologien sollten deshalb auf Interaktion von Mensch und Maschine setzen, nicht auf Substitution und Rationalisierung.

## **Anforderungen an die Arbeitsgestaltung im Kontext der KI-Implementierung**

Eine menschenzentrierte, die Bedürfnisse von Beschäftigten berücksichtigende KI-Gestaltung setzt auch entsprechende unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen voraus, die Beteiligung von Beschäftigten ermöglichen und dadurch ihre Akzeptanz gewährleisten. Damit den Anforderungen von Beschäftigten an die KI-Nutzung entsprochen werden kann, ist es notwendig, eine Perspektive auf Technik anzulegen, bei der KI-Anwendungen als Hilfsmittel zur eigenen Tätigkeitsausführung wahrgenommen und dadurch Ängste und Vorbehalte ausgeräumt werden können. Im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung wird den Bedürfnissen von Beschäftigten am ehesten entsprochen, wenn KI-Technologien den Menschen assistieren und damit die Mensch-Technik-Interaktion zum Gegenstand der Gestaltung gemacht wird. Dies bedeutet, die Kollaboration von Mensch und Technik zu fördern und gleichzeitig die Substitution von Arbeit durch Technik zu begrenzen, indem Beschäftigungssicherheit und Kompetenzentwicklung in den Vordergrund gestellt werden.

Die mit der KI-Automatisierung von Sachbearbeitung einhergehende Veränderung von Berufsbildern und Jobprofilen gilt

es zu moderieren. Für Beschäftigte sind die dafür notwendigen Qualifizierungen bereitzustellen. Ebenso bedeutsam ist die Steuerung der Aufgabenkomplexität der Arbeit, um Arbeitsverdichtung und eine Zunahme der Arbeitsbelastungen zu vermeiden.

## **Betriebs- und Personalräte im Prozess der digitalen Transformation**

Damit sich Betriebs- und Personalräte aktiv in den Transformationsprozess einbringen und KI in der Sachbearbeitung beschäftigtenorientiert mitgestalten können, bedarf es zunächst eines proaktiven Selbstverständnisses, das auf Mitgestaltung und nicht auf Behinderung der KI-gestützter Technologien ausgerichtet ist. Dazu ist es notwendig, dass sich die Gremien der Interessenvertretung über Ziele verständigen, wie KI im Interesse der Beschäftigten genutzt werden kann. Dazu bedarf es der Transparenz hinsichtlich der Auswirkungen von KI im Unternehmen, über die ein Folgenmanagement in Form eines »Monitoring« hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Beschäftigungseffekte sowie der Arbeitsanforderungen Klarheit schaffen kann.

Zur effektiven Bearbeitung von Problemstellungen, die aus der KI-Anwendung in der Sachbearbeitung resultieren, sollten geeignete Mitbestimmungsstrukturen in den Gremien bzw. in der betrieblichen Sozialpartnerschaft etabliert werden. Dies können u. a. ein IT-Ausschuss im Betriebs- bzw. Personalrat, paritätisch besetzte Arbeitsgruppen (z. B. zu Personal, Innovationen) oder Ausschüsse (z. B. Wirtschaftsausschuss), aber auch betriebliche Strategieworkshops oder die Spezialisierung einzelner Gremienmitglieder auf KI-Fragestellungen sein. Die unternehmensinterne Expertise lässt sich bei Bedarf durch externen Sachverstand ergänzen.

Notwendig ist auch eine Identifikation der zentralen Handlungsfelder, die im Kontext der KI-Automatisierung von Sachbearbeitung anzugehen sind. Nach unseren Beobachtungen kristallisieren sich die folgenden als besonders bedeutsam heraus: (Beschäftigten-) Datenschutz, Verhaltens- und Leistungskontrolle, Personalplanung und -entwicklung, Qualifizierung, Beschäftigungssicherung und Eingruppierung.

Für Betriebs- und Personalräte ist es auch entscheidend, für den notwendigen Rückhalt bei den Beschäftigten zu sorgen, um in Fragen der KI-Anwendung im Unternehmen als

kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen zu werden. Dazu ist es notwendig, dass die Gremien betriebsinterne Öffentlichkeitsarbeit betreiben, indem Beschäftigte auf Betriebs- und Personalversammlungen über aktuelle Entwicklungen informiert, die Anforderungen der Beschäftigten analysiert (z. B. mit dem Instrument der Mitarbeiter\*innenbefragung) und die Kontaktpflege zu den Beschäftigten durch regelmäßige Präsenz in den Abteilungen betrieben werden.

#### **Regulierung der KI-Automatisierung in der Sachbearbeitung**

Auf der betriebspolitischen Ebene kommt es darauf an, einen geeigneten Regulierungsrahmen zu schaffen, innerhalb dessen die sich aus der KI-Automatisierung der Sachbearbeitung ergebenden Fragestellungen und Probleme systematisch und strukturiert zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung bearbeiten lassen. Wichtige Instrumente in diesem Kontext sind (Rahmen-)Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die beispielsweise übergreifend für die Einführung neuer IT oder technischer Systeme oder anlassbezogen thematisch (z. B. »Datenverwendung«) verhandelt und abgeschlossen werden können. Hinzu kommen Instrumente, die eine proaktive Regulierung der Folgewirkungen erlauben (z. B. Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, institutionalisierte regelmäßige Technikfolgenabschätzung).

#### **Gewerkschaftliche Unterstützungsaktivitäten**

Zur Unterstützung der Betriebs- und Personalratsgremien stehen Beratungs- und Unterstützungsangebote vonseiten der Gewerkschaften zur Verfügung. Neben gewerkschaftlichen Bildungsangeboten zur KI-Nutzung im Betrieb geht es hierbei vor allem auch um den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in Arbeitskreisen und Netzwerken mit dem Ziel, gute Praxis in die Breite zu transportieren. Dabei sind die Gewerkschaften auch aufgefordert, durch geeignete Qualifizierungsangebote die Betriebs- und Personalräte vor Ort zu kompetenten Ansprechpartnern für Beschäftigte in Fragen der digitalen Transformation im Betrieb zu machen. Für Betriebs- und Personalräte empfiehlt sich zudem die Mitarbeit in gewerkschaftlichen Gremien, da dies als Nebeneffekt einen frühzeitigen Zugang zu relevanten Informationen sichert.

# 10 LITERATUR

- [1] B. Seibold und S. Stieler, »Digitalisierung der Bürotätigkeiten«, Stuttgart, 2016.
- [2] A. Korge und D. Marrenbach, »Büroarbeit 4.0: Unspezifische Sachbearbeitung und Sekretariatsarbeit«, Stuttgart, Zukunftsprojekt Arbeitswelt Baden-Württemberg 11, 2018. [Online]. Verfügbar unter: [https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien\\_Downloads/Arbeit/Arbeitswelt40-BW-2018-Bd11.pdf](https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Dateien_Downloads/Arbeit/Arbeitswelt40-BW-2018-Bd11.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [3] S. J. Russell und P. Norvig, *Artificial intelligence: A modern approach*. Malaysia; Pearson Education Limited, 2016.
- [4] R. Kurzweil, »The singularity is near« in *Ethics and Emerging Technologies*, Springer, 2014, S. 393–406.
- [5] Wikipedia, Sachbearbeiter. [Online]. Verfügbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Sachbearbeiter> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [6] B. Krems, *Sachbearbeiter/in: Beitrag im Online-Verwaltungslexikon olev.de*. [Online]. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.olev.de/s/sachbearb.htm> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [7] M. Oppen, »Zukunft der Büroarbeit – Frauenarbeit mit Zukunft«, Berlin, WZB Discussion Paper FS II 89-204, 1989. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/77644/1/731857798.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [8] Bundesagentur für Arbeit, »Tätigkeitsbeschreibung von Sachbearbeiter/Sachbearbeiterin im Büro«, Nürnberg, 2007. [Online]. Verfügbar unter: <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/archiv/14970.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [9] W. Ganz et al., »Arbeits- und Prozessgestaltung für KI-Anwendungen«, Stuttgart, Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit künstlicher Intelligenz 3, 2021. [Online]. Verfügbar unter: [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-6306036.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6306036.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [10] Die Bundesregierung, »Strategie Künstliche Intelligenz der Bundesregierung: Fortschreibung 2020«, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Technologie/strategie-kuenstliche-intelligenz-fortschreibung-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=10](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Technologie/strategie-kuenstliche-intelligenz-fortschreibung-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=10) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [11] Deutscher Bundestag, »Bericht der Enquete-Kommission Künstliche Intelligenz – Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche, soziale und ökologische Potenziale: Unterrichtung«. Vorabfassung vom 28.10.2020, Drucksache 19/23700, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/237/1923700.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [12] F. Bayer und L. Bohn, »Fallstudie Telekom Service GmbH: Was ist und kann PIA?« in *Künstliche Intelligenz: Ein sozialpartnerschaftliches Forschungsprojekt untersucht die neue Arbeitswelt*, IBM Deutschland GmbH und ver.di, Hg., Ehningen, Berlin, 2020, S. 62–64.
- [13] N. Huchler, »Die Mensch-Maschine-Interaktion bei Künstlicher Intelligenz im Sinne der Beschäftigten gestalten – Das HAI-MMI-Konzept und die Idee der Komplementarität«, *Digitale Welt*, 31. Juli 2020, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://digitaleweltmagazin.de/2020/07/31/die-mensch-maschine-interaktion-bei-kuenstlicher-intelligenz-im-sinne-der-beschaeftigten-gestalten-das-hai-mmi-konzept-und-die-idee-der-komplementaritaet/> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [14] K. Liggieri und O. Müller, *Mensch-Maschine-Interaktion: Handbuch zu Geschichte – Kultur – Ethik*, 1. Aufl., 2019.
- [15] M. Tiemann, »Routine bei der Arbeit: Eine Untersuchung zur Entwicklung von Routineinhalten auf Basis der Erwerbstätigenbefragungen seit 1979«, *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP*, Nr. 2, S. 18–22, 2016.
- [16] H. Gimpel, J. Lanzl, T. Manner-Romberg und N. Nüske, »Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien«, Düsseldorf, Working Paper Forschungsförderung 101, 2018.
- [17] M. Kastner, »Psychische Beeinträchtigungen und Burn-out« in *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, L. v. Rosenstiel, E. Regnet und M. E. Domsch, Hg., 8 Aufl. 2020, S. 357–368.
- [18] P. R. Daugherty und H. J. Wilson, *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. La Vergne: Harvard Business Review Press, 2018.

- [19] BVMW, »Anwendung von Künstlicher Intelligenz in KMU: Umfrage des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) und \_Gemeinsam digital, das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Berlin«, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://gemeinsam-digital.de/app/uploads/2020/07/ki-umfrage\\_bvwm\\_gd.pdf](https://gemeinsam-digital.de/app/uploads/2020/07/ki-umfrage_bvwm_gd.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [20] A. Lehnen, »Unzulässige Verhaltens- und Leistungskontrolle durch Führungskräfte: Konsequenzen und Haftung«, Expertenforum Arbeitsrecht (#EFAR), 13. März 2019. [Online]. Verfügbar unter: <https://efarbeitsrecht.net/konsequenzen-bei-unzulaessiger-verhaltens-und-leistungskontrolle-durch-fuehrungskraefte/> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [21] I. Kitzmann, »Kollege Roboter — eine kleine oder doch schon große Zukunftsmusik?!«, *Wirtsch Inform Manag*, Jg. 9, Nr. 4, S. 8–11, 2017, doi: 10.1007/s35764-017-0071-9.
- [22] A. Georg, O. Katenkamp und K. Guhleemann, »Digitalisierungsprozesse und das Handeln von Betriebsräten«, *Arbeit*, Jg. 26, Nr. 2, S. 251–274, 2017, doi: 10.1515/arbeit-2017-0015.
- [23] C. Zanker, I. Roth und M. Hoppe, »ver.di-Innovationsbarometer 2019. Künstliche Intelligenz: Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung Ressort 13, Bereich Innovation und Gute Arbeit«, Berlin, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5dd3f17cd62276747746838b/download/innobaro\\_KI\\_RZweb3.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5dd3f17cd62276747746838b/download/innobaro_KI_RZweb3.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [24] D. Bremecker, Betriebsrat/13.2 Hinzuziehung von sachkundigen Beratern: Beitrag aus TVöD Office Professional für die Verwaltung. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/tvoed-office-professional/betriebsrat-132-hinzuziehung-von-sachkundigen-beratern\\_idesk\\_PI13994\\_HI711309.html](https://www.haufe.de/oeffentlicher-dienst/tvoed-office-professional/betriebsrat-132-hinzuziehung-von-sachkundigen-beratern_idesk_PI13994_HI711309.html) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [25] F. Michalke, »Gut beraten! Externe Sachverständige für den Betriebsrat: Ratgeber für die Praxis mit rechtlichen Hinweisen und Musterschreiben«, Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V., *Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik* 87, 2018. Zugriff am: 23. Oktober 2018.
- [26] K. C. Kellogg, M. A. Valentine und A. Christin, »Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control«, *ANNALS*, Jg. 14, Nr. 1, S. 366–410, 2020, doi: 10.5465/annals.2018.0174.
- [27] M. Mölders und A. Heidenreich, »Von Maschinenstürmern zu Change Agents: Intelligente Technische Systeme im Spiegel von vier Jahrzehnten Technikfolgenabschätzung«, Bielefeld, 2013. [Online]. Verfügbar unter: <https://pub.uni-bielefeld.de/download/2647833/2647851/TA-Studien-271113.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [28] N. Backhaus, »Kontextsensitive Assistenzsysteme und Überwachung am Arbeitsplatz: Ein meta-analytisches Review zur Auswirkung elektronischer Überwachung auf Beschäftigte«, *Z. Arb. Wiss.*, Jg. 73, Nr. 1, S. 2–22, 2019, doi: 10.1007/s41449-018-00140-z.
- [29] M. Hoppe und I. Roth, »Leistungssteuerung und Arbeitsintensität: Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2019 für den Dienstleistungssektor. Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung, Ressort 7, Bereich Innovation und Gute Arbeit«, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++6012e59353e8970dd439553a/download/Studie\\_Leistungssteuerung\\_Arbeitsintensitaet.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++6012e59353e8970dd439553a/download/Studie_Leistungssteuerung_Arbeitsintensitaet.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [30] N. Kratzer, »Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 73, Nr. 1, S. 3–10, 2020.
- [31] M. Treier, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019.
- [32] S. Wolf, I. Zwingmann, C. Nebel-Töpfer und P. Richter, »Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine aus Wissenschaft und Praxis«, *ZFO – Zeitschrift Führung und Organisation*, Jg. 84, Nr. 05, S. 319–324, 2015.
- [33] DGB, »Künstliche Intelligenz (KI) für Gute Arbeit: Konzeptpapier«, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.dgb.de/++co++c6aec8d8-8473-11ea-9ada-52540088cada> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [34] Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung: Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt, 2014.

- [35] H. Paridon, *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Tipps zum Einstieg*. Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, 2013. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/themen\\_a\\_z/psychisch/iag\\_report.pdf](https://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/themen_a_z/psychisch/iag_report.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [36] E. v. Buch, K. D. Hess und F. Weddige, *Psychische Belastungen – Schritt für Schritt zum Erfolg: Wie Interessenvertretungen das Thema »psychische Belastungen« im Betrieb aufgreifen können*, 1. Aufl. Dortmund: Technologieberatungsstelle beim DGB NRW, 2013.
- [37] ver.di, *ver.di-Online-Handlungshilfe zur Gefährdungsbeurteilung*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.verdi-gefaehrdungsbeurteilung.de/meldung.php?k1=main&k2=index&k3=&k4=&view=&lang=&si=> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [38] IG Metall, *Stressbarometer*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.stressbarometer-igmetall.de/> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [39] IG Metall, »Stressbarometer. Psychische Belastungen ermitteln und Gefährdungen beseitigen: Arbeitshilfe«, Frankfurt am Main, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://igmetall-meo.de/aktuell/uploads/Downloads/Stressbarometer\\_20110.pdf](https://igmetall-meo.de/aktuell/uploads/Downloads/Stressbarometer_20110.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [40] K. Gilbert, K. A. Kirmse, U. Pietrzyk und A. Steputat-Rätze, »Gestaltungshinweise für die praktische Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung«, *Z. Arb. Wiss.*, Jg. 74, Nr. 2, S. 89–99, 2020, doi: 10.1007/s41449-020-00201-2.
- [41] BAuA, *Handlungshilfen für die Gefährdungsbeurteilung: Datenbank*. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.baua.de/SiteGlobals/Forms/Suche/BAuA/DE/Handlungshilfensuche\\_Formular.html](https://www.baua.de/SiteGlobals/Forms/Suche/BAuA/DE/Handlungshilfensuche_Formular.html) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [42] F. Bsirske, »Digitalisierung und Beschäftigung: Prognosen und Perspektiven« in *Gute Arbeit: Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen*, L. Schröder und H.-J. Urban, Hg., Frankfurt am Main: Bund-Verl., 2016, S. 61–72.
- [43] F. Butollo, »Automatisierung und der Kampf um die Digitalisierungsdividende: Thesen zur Kritik an den apolitischen Prognosen über den Arbeitsmarkt der Zukunft«. Beitrag zur Konferenz digidemos der Friedrich-Ebert-Stiftung am 20. Juni 2017, Friedrich-Schiller-Universität, Jena, 2017.
- [44] BMAS, »Weißbuch Arbeiten 4.0«, Berlin, 2017.
- [45] Deutscher Bundestag, Hg., »Strategie Künstliche Intelligenz der Bundesregierung: Unterrichtung durch die Bundesregierung«, Berlin, Drucksache 19/5880, 2018. [Online]. Verfügbar unter: <https://dip21.bundestag.de/dip21/btd/19/058/1905880.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [46] E. Ulich, »CIM – eine integrative Gestaltungsaufgabe im Spannungsfeld Mensch, Technik und Organisation« in *Mensch, Technik, Organisation, Bd. 1, CIM: Herausforderung an Mensch, Technik, Organisation*, G. Cyranek und E. Ulich, Hg., Zürich: Verl. der Fachvereine, 1993, S. 29–43.
- [47] M. Hoppe, I. Roth und C. Zanker, »Menschenzentrierte Arbeits- und Technikgestaltung mit Künstlicher Intelligenz – Einblicke in die Forschungsmethodik des KI-Experimentierraumprojekts »humAln work lab«« in *Arbeit humAlne gestalten: Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses*, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Hg., Dortmund: GfA-Press, 2021.
- [48] N. Huchler, »Humanisierung der Arbeit durch KI: Die Komplementarität zwischen Mensch und KI und ihre Anforderungen an die Arbeits- und Technikgestaltung sowie neue Organisationskonzepte« in *Arbeit humAlne gestalten: Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses*, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Hg., Dortmund: GfA-Press, 2021.
- [49] J. Engelmann und M. Puntschuh, »KI im Behördeneinsatz: Erfahrungen und Empfehlungen«, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Best+Practices+beim+Ein-satz+K%C3%BCnstlicher+Intelligenz+in+der+%C3%B6ffentlichen+Verwaltung> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [50] C. B. Frey und M. A. Osborne, »The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?«, 2013. [Online]. Verfügbar unter: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).



- [51] K. Vogler-Ludwig, »Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – eine Klarstellung«, *Wirtschaftsdienst*, Jg. 97, Nr. 12, S. 861–870, 2017, doi: 10.1007/s10273-017-2226-y.
- [52] K. Dengler und B. Matthes, »Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt«, Nürnberg, IAB-Kurzbericht 4/2018, 2018.
- [53] B. Kaltenborn, »Auswirkungen der Digitalisierung auf die Erwerbstätigkeit in Deutschland: Literaturstudie«, Düsseldorf, Working Paper Forschungsförderung 157, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_157\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_157_2019.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [54] H. Hirsch-Kreinsen, *Digitalisierung und Einfacharbeit*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, 2016. [Online]. Verfügbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/12645.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [55] K. Oerder, *Standortfaktor Mitbestimmung: Betriebsräte als Wettbewerbsvorteil einer digitalen Arbeitswelt*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, 2018.
- [56] C. Niewerth, J. Massolle und C. Grabski, *Zwischen Interessenvertretung und Unternehmensgestaltung: Der Betriebsrat als Promotor in betrieblichen Innovationsprozessen. Untersuchung von Qualifizierungen zu überbetrieblichen Innovations promotoren (Projekt BR InnoProm)*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2016.
- [57] E. Eller und K. Schiederig, »Mitbestimmung 4.0 – zur Weiterentwicklung der betrieblichen Sozialpartnerschaft« in *Arbeit in der Data Society*, V. Bader und S. Kaiser, Hg., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 100–112.
- [58] T. Klebe und J. Wenckebach, »Künstliche Intelligenz – Handlungsfeld für betriebliche Mitbestimmung und Arbeitsrechtsregulierung« in *Arbeit in der Data Society*, V. Bader und S. Kaiser, Hg., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 331–350.
- [59] K. H. Brandl, »Gewerkschaftliche Strategien bei der Digitalisierung« in *Arbeit in der Data Society*, V. Bader und S. Kaiser, Hg., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 59–70.
- [60] Institut DGB-Index Gute Arbeit, »DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2013: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen«. Mit dem Themenschwerpunkt: Unbezahlte Arbeit, Berlin, 2014.
- [61] K.-H. Brandl in *Datenschutzpraxis für Betriebs- und Personalräte: DSGVO und BDSG mit Checklisten und Arbeitshilfen*, J. Haverkamp und K.-H. Brandl, Hg., Frankfurt am Main: Bund Verlag, 2021.
- [62] M. Hoppe und N. Müller, »Using AI in the office for Good Work« in *Artificial Intelligence: Social Europe Dossier*, Social Europe, Hg., Berlin, 2020, S. 16–20. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.socialeurope.eu/wp-content/uploads/2020/08/Artificial\\_intelligence\\_dossier.pdf](https://www.socialeurope.eu/wp-content/uploads/2020/08/Artificial_intelligence_dossier.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [63] S. Stowasser et al., »Einführung von KI-Systemen in Unternehmen: Gestaltungsansätze für das Change-Management«, München, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/11/AG2\\_Whitepaper\\_Change\\_Management.pdf](https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/11/AG2_Whitepaper_Change_Management.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [64] S. Terstegen, O. Suchy, S. Stowasser und A. Heindl, »Bausteine für das Change-Management bei der Einführung von KI-Systemen in Unternehmen« in *Arbeit humAlne gestalten: Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses*, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Hg., Dortmund: GfA-Press, 2021.
- [65] D. Gerst, »Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen partnerschaftlichen Konfliktkultur« in *Arbeit in der Data Society*, V. Bader und S. Kaiser, Hg., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 35–56.
- [66] A. Thieltges, »Machine Learning Anwendungen in der betrieblichen Praxis: Praktische Empfehlungen zur betrieblichen Mitbestimmung«, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, MitbestimmungsPraxis 33, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.imu-boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F-abfrage\\_digi.fau%2Fp\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_33.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab\\_dm%3D1%26ab\\_zeig%3D9096%26ab\\_dig%3D8482](https://www.imu-boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F-abfrage_digi.fau%2Fp_mbf_praxis_2020_33.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D9096%26ab_dig%3D8482) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [67] S. Harrach, *Neugierige Strukturvorschläge im maschinellen Lernen: Eine technikphilosophische Verortung*. Bielefeld: transcript, 2014.



- [68] P. Wedde, »Gläsernen Belegschaften Grenzen setzen – Datenschutz im Betrieb«, *Soziales Recht*, Nr. 3, S. 175–187, 2019.
- [69] C. Ruiner, V. Hagemann, M. Hesenius und M. Klumpp, »Digitales Ideenmanagement als Mitbestimmung 4.0? Chancen und Herausforderungen der Partizipation von Mitarbeitenden in betrieblichen Veränderungsprozessen« in *Arbeit in der Data Society*, V. Bader und S. Kaiser, Hg., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020, S. 243–261.
- [70] J. Klippert, »Menschenorientierte Gestaltung komplexer System of Systems – Demokratische Beteiligung von Beschäftigten als Erfolgsfaktor« in *Arbeit humane gestalten: Dokumentation des 67. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses*, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., Hg., Dortmund: GfA-Press, 2021.
- [71] humAI work lab, *Projekthomepage*. [Online]. Verfügbar unter: <http://www.humain-worklab.de/> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [72] M. Maschke, S. Mierich und N. Werner, »Arbeiten 4.0: Diskurs und Praxis in Betriebsvereinbarungen – Teil II«, Düsseldorf, Mitbestimmungs-Report 41, 2018. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_41.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_41.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [73] A. Kaminski, »Entscheiden« in *Technikanthropologie: Handbuch für Wissenschaft und Studium*, M. Heßler und K. Liggieri, Hg., 1. Aufl., Wiesbaden: Nomos, 2020, S. 493–501.
- [74] L. Schröder, »Lagom- betrieblicher Ordnungsrahmen für den Einsatz von KI« in *Datenschutzpraxis für Betriebs- und Personalräte: DSGVO und BDSG mit Checklisten und Arbeitshilfen*, J. Haverkamp und K.-H. Brandl, Hg., Frankfurt am Main: Bund Verlag, 2021, S. 117–134.
- [75] Plattform Lernende Systeme, »Selbstverständnis und Ziele der Plattform«, München, o. J. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.plattform-lernende-systeme.de/selbstverstaendnis.html> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [76] L. Schröder und R. Röspel, »Künstliche Intelligenz (KI): Textauszüge aus dem Bericht der Enquete-Kommission. Eine Lesefassung relevanter Themen aus gewerkschaftlicher Sicht«, Stuttgart, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2020\\_11\\_Bericht-KI-Enquete-Kommission-Textausz%C3%BCge-Schr%C3%B6der\\_R%C3%B6spel\\_INPUTConsulting-web.pdf](https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2020_11_Bericht-KI-Enquete-Kommission-Textausz%C3%BCge-Schr%C3%B6der_R%C3%B6spel_INPUTConsulting-web.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [77] DGB, »Künstliche Intelligenz und die Arbeit von morgen: Ein Impulspapier des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Debatte um Künstliche Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt«, 2019.
- [78] ver.di, »Ethische Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz: Gemeinwohl und Gute Arbeit by Design«, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e-561a72452768ee1b1845cd/download/verdi\\_Ethische\\_Leitlinien\\_KI\\_170220.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e-561a72452768ee1b1845cd/download/verdi_Ethische_Leitlinien_KI_170220.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [79] ver.di, »ver.di-Positionierung zu KI«, Berlin, 2018. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5bfd58feaf08984561f893a4/download/KI\\_Positionen\\_verdi.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5bfd58feaf08984561f893a4/download/KI_Positionen_verdi.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [80] ver.di, »Künstliche Intelligenz und Gute Arbeit gestalten: Wir mischen und ein, gestalten, regeln – mit euch gemeinsam!«, Berlin, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5df736aac66a02389b29be54/download/ver.di-Flyer\\_KI%20in%20der%20betrieblichen%20Arbeit.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5df736aac66a02389b29be54/download/ver.di-Flyer_KI%20in%20der%20betrieblichen%20Arbeit.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [81] N. Müller, »KI: Lernende Systeme und Gute Arbeit«, *Gute Arbeit*, Nr. 5, S. 28–32, 2019.
- [82] Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz, »Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt: Wie nimmt die Bevölkerung den Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf die Zukunft der Arbeitswelt wahr?«, Factsheet 3, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.cais.nrw/wp-94fa4-content/uploads/2020/11/Factsheet-3-KI-und-Arbeitswelt.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [83] M. Hoppe, »Digitalisierung in der Tourismuswirtschaft: Trends und Folgewirkungen: Erfahrungen aus der Hotellerie und von Reiseveranstaltern«, Stuttgart, 2018. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2018\\_Digitalisierung-Tourismuswirtschaft\\_INPUTConsulting.pdf](https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2018_Digitalisierung-Tourismuswirtschaft_INPUTConsulting.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [84] M. Daum und M. Hoppe, »Branchenanalyse Zeitungsverlage: Herausforderung digitaler Strukturwandel – Auswirkungen auf Beschäftigung und Mitbestimmung«, Düsseldorf, Working Paper Forschungsförderung 177, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F-abfrage\\_digi.fau%2Fp\\_fofoe\\_WP\\_177\\_2020.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab\\_dm%3D1%26ab\\_zeit%3D8852%26ab\\_digin-r%3D8482](https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2F-abfrage_digi.fau%2Fp_fofoe_WP_177_2020.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeit%3D8852%26ab_digin-r%3D8482) (Zugriff am: 23. März 2021).

- [85] M. Daum, »Digitaler Wandel in Call- und Service-Centern: Aktuelle Trends und ihre Folgen für Arbeitsorganisation und Beschäftigte«, Hans Böckler Stiftung. Working Paper Forschungsförderung, 102, 2018.
- [86] I. Roth, »Digitalisierung und Arbeitsqualität: Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor«, Berlin, 2017. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++592fd69d086c2653a7bb5b05/download/digitalverdi\\_web.cleaned.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++592fd69d086c2653a7bb5b05/download/digitalverdi_web.cleaned.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [87] IBM Deutschland GmbH und ver.di, Hg., Künstliche Intelligenz: Ein sozialpartnerschaftliches Forschungsprojekt untersucht die neue Arbeitswelt. Ehningen, Berlin, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2020\\_IBMverdi\\_KI-Brosch%C3%BCre\\_fin\\_Nov2020.pdf](https://www.input-consulting.de/files/inpcon-DATA/download/2020_IBMverdi_KI-Brosch%C3%BCre_fin_Nov2020.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [88] IG Metall, »Transformationsatlas – wesentliche Ergebnisse: Pressekonferenz der IG Metall«, Frankfurt am Main, 5. Juni 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.igmetall.de/download/20190605\\_20190605\\_Transformationsatlas\\_Pressekonferenz\\_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf](https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301dbebab85f136f36061cced.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [89] IG Metall, Engineering- und IT-Tagung 2017: Neue Arbeit gestalten – mitbestimmt und selbstbestimmt. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/zukunft-der-arbeit/digitalisierung/neue-arbeit-gestalten--mitbestimmt-und-selbstbestimmt> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [90] A. Schulte, »10. Engineering- & IT-Tagung: KI- Fluch oder Segen?«, Magazin Mitbestimmung, Nr. 10, 2018. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-10-engineering-it-tagung-ki-fluch-oder-segen-5870.htm> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [91] Hans Böckler Stiftung, *Engineering- und IT-Tagung 2020: Alles anders, alles online*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/tagungsberichte-18029-engineering-und-it-tagung-2020-update-homeoffice-26590.htm> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [92] J. Hofmann, »Statement Transformationskongress der IG Metall«, Bonn, 2018. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.igmetall.de/download/2018\\_10\\_306\\_JorgHofmann\\_Transformationskongress\\_fc8ef73c37184eb4a486aa3ec163967d49077ad8.pdf](https://www.igmetall.de/download/2018_10_306_JorgHofmann_Transformationskongress_fc8ef73c37184eb4a486aa3ec163967d49077ad8.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [93] IG Metall, *IG Metall: Transformation muss sozialen Fortschritt für alle bringen: Digitale Pressemappe zur Pressemitteilung Nr. 40/2018*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/ig-metall-transformation-muss-sozialen-fortschritt-bringen> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [94] IG Metall, »Wir und jetzt. Solidarität in Arbeit: Personengruppenkonferenzen. Mannheim, 27.–30. März 2019«, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://www.igmetall.de/download/Handout\\_Christiane\\_Benner\\_Pressegesprach\\_Mannheim\\_d5d7c06e5ac3dea4a66e24799bc614deab09df5f.pdf](https://www.igmetall.de/download/Handout_Christiane_Benner_Pressegesprach_Mannheim_d5d7c06e5ac3dea4a66e24799bc614deab09df5f.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [95] IG Metall, *Digitale Pressemappe zu den Personengruppenkonferenzen: Pressestatement von Christiane Benner*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/pressestatement-zu-den-personengruppenkonferenzen> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [96] N. von dem Bach *et al.*, »Umgang mit technischem Wandel in Büroberufen: Lebendiges Arbeitsvermögen, Aufgabenprofile und berufliche Mobilität«, BIBB-Preprint. [Online]. Verfügbar unter: <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-185208> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [97] ver.di, »Weiterbildung und Digitalisierung: Gewerkschaftliche Gestaltungsempfehlungen«, Factsheet 7, 2020. [Online]. Verfügbar unter: [https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5f1ed459d1af3fd6057196e0/download/V-R13\\_036\\_Fact-Sheet\\_Nr.7\\_RZ\\_web\\_ros.pdf](https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5f1ed459d1af3fd6057196e0/download/V-R13_036_Fact-Sheet_Nr.7_RZ_web_ros.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).
- [98] IG Metall, »Agiles Arbeiten«, Faktenblatt, 2018.
- [99] IG Metall, »Robotic-Process-Automation (RPA)«, Frankfurt am Main, Faktenblatt, 2019
- [100] IG Metall, »Künstliche Intelligenz (KI)«, Frankfurt am Main, Faktenblatt, 2019.
- [101] IG Metall, *Der Werkzeugkoffer für aktive Gewerkschafter: Extranet für Aktive*. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.igmetall.de/im-betrieb/mitbestimmung/im-betrieb/der-werkzeugkoffer-fuer-aktive-gewerkschafter> (Zugriff am: 23. März 2021).
- [102] A. Boes, »Büro der Zukunft: »Wasserkopf« oder Zentrum der Wertschöpfung?«, München, #IdGuZdABlog 01, 2019. [Online]. Verfügbar unter: [https://idguzda.de/wp-content/uploads/2020/05/2019-01\\_final.pdf](https://idguzda.de/wp-content/uploads/2020/05/2019-01_final.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).



## **SACHBEARBEITUNG DER ZUKUNFT**

### **Betriebsabläufe gestalten mit Künstlicher Intelligenz**

Das Verbundvorhaben SmartAlwork entwickelt Gestaltungslösungen, wie sich Künstliche Intelligenz für eine menschengerechte und produktivitätsfördernde Gestaltung von Arbeit in Sachbearbeitungsprozessen nutzen lässt. Ebenso werden Handlungshilfen zur Kompetenzentwicklung erarbeitet. Die Ergebnisse werden in einer digitalen Toolbox bereitgestellt und unterstützen dabei, die Transformation zu KI-Arbeitssystemen in der Sachbearbeitung erfolgreich zu gestalten.

Die Teilvorhaben des Verbundprojekts werden von neun Konsortialpartnern einschließlich drei kleinen und mittleren Unternehmen aus Dienstleistung, Handwerk und Industrie durchgeführt. Darüber hinaus wird SmartAlwork von einem internationalen Expertenpanel, Transferpartnern und Value-Partnern begleitet und unterstützt.

Das Verbundprojekt SmartAlwork wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« unter dem Förderkennzeichen 02L17B00ff gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen/den Autoren.

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

**ISSN: 2698-2218**

ISBN 978-3-8396-1735-9



9 783839 617359

**ISBN: 978-3-8396-1735-9**