



SONJA KÖHNE, GEORG VON RICHTHOFEN, HENDRIK SEND

Künstliche Intelligenz und betriebliche Mitbestimmung

Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer*innenvertretungen

ABSTRACT

Künstliche Intelligenz (KI) verändert die Arbeitswelt und wirft dabei neue Fragen für die Mitbestimmung auf. Ziel dieses Diskussionspapier ist es, Herausforderungen und konkrete Handlungsmöglichkeiten für betriebliche und gewerkschaftliche Mitbestimmungsakteur*innen zu skizzieren, um einen beschäftigtenorientierten Einsatz von KI zu fördern. Hierzu stützen wir uns auf die Erkenntnisse aus einem Workshop mit 26 Vertreter*innen aus dem Bereich der Mitbestimmung. Im Vorfeld haben wir Fallstudien mit Unternehmen, die KI-basierte Systeme einsetzen, sowie Interviews mit Mitbestimmungsakteur*innen durchgeführt. Im Rahmen des Workshops haben die Teilnehmenden dann vier zentrale Handlungsfelder der Verhandlung von KI diskutiert, die wir als *Informieren*, *Evaluieren*, *Vereinbaren* und *Mobilisieren* bezeichnen. Wahrgenommene Herausforderungen innerhalb dieser Handlungsfelder beziehen sich u.a. auf eine fehlende Definition von KI, unzureichende Informationen zu KI-Vorhaben und eine mangelnde Vorhersehbarkeit der konkreten Auswirkungen von KI. Aktuell waren sich die Teilnehmenden jedoch auch uneinig hinsichtlich einiger Fragen zur Verhandlung von KI. Diese Unsicherheit stellt eine weitere Herausforderung für die Vertretung der Interessen der Beschäftigten dar und betrifft z. B. die notwendige zentrale Steuerung (Wie lassen sich unternehmensweite KI-Projekte zentral überblicken?), das erforderliche technische Verständnis (Inwieweit müssen Betriebsrät*innen KI-Technologien technisch verstehen?) und die Bewertung (Wie sind die Auswirkungen von KI zu bewerten?). Den skizzierten Herausforderungen begegnen Arbeitnehmer*innenvertretungen, indem sie sich u.a. vernetzen (z. B. mit anderen Betriebsrät*innen), die Verhandlungen systematisieren (z. B. durch Checklisten) und flexibilisieren (z. B. durch Pilotprojekte).

Artificial intelligence (AI) is changing the world of work and raises new issues for work representation. The aim of this discussion paper is to outline challenges and concrete possibilities for action for company and trade union actors in order to promote an employee-oriented use of AI. To this end, we draw on insights from a workshop with 26 worker representatives. Prior to the event, we conducted case studies with companies that deploy AI-based systems, as well as interviews with co-determination actors. During the workshop, participants then discussed four key areas of action in negotiating AI, which we call *informing*, *evaluating*, *bargaining* and *mobilising*. Perceived challenges within these areas of action relate to, among other things, a lack of definition of AI, a lack of information on AI projects, and a lack of predictability of the concrete impact of AI. Currently, however, there is also disagreement among work representatives on some issues regarding the negotiation of AI. This uncertainty represents a further challenge for the representation of employees' interests and concerns e.g. the necessary degree of centralised oversight (how can a global overview of AI projects be achieved?), technical understanding (to what extent do works councils need to understand AI technologies technically?), and evaluation (how should the impact of AI be assessed?). Worker representatives navigate these challenges by, among other things, networking (e.g. with other works councils), systematising negotiations (e.g. through checklists) and making them more flexible (e.g. through pilot projects).

KEYWORDS

Künstliche Intelligenz, Mitbestimmung, Zukunft der Arbeit, Artificial Intelligence, Work Representation, Future of Work

CITATION

Köhne, S., Richthofen, G. v., & Send, H. (2023). Künstliche Intelligenz und betriebliche Mitbestimmung – Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer*innenvertretungen. HIIG Discussion Paper Series 2023-01. 10 pages. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7615028>.

LICENCE

This work is distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 Licence (International) which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Copyright remains with the authors.

AUTHOR INFO / FUNDING

Sonja Köhne ist assoziierte Doktorandin in der Innovation, Entrepreneurship & Gesellschaft Forschungsgruppe am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG). Begleitend ist sie Research Fellow der Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). In ihren aktuellen Forschungsprojekten untersucht sie die Risiken und Potenziale des algorithmischen Personalmanagements. Die Autorin gibt hier ausschließlich ihre persönliche Meinung wieder.

Dr. Georg von Richthofen ist Senior Researcher in der Innovation, Entrepreneurship & Gesellschaft Forschungsgruppe am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG). Seine Forschung besteht aus drei Bereichen: Digitalisierung und der Wandel der Arbeitswelt; Plattformmanagement und Konsumverhalten in der Sharing Economy sowie Digitalisierung und nachhaltiges Unternehmertum.

Dr. Hendrik Send ist Professor für Betriebswirtschaft, insbesondere Marketing, an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Am HIIG untersucht er als assoziierter Forscher digitale Innovation und Nutzerverhalten in der digitalen Welt.

Das Projekt „Künstliche Intelligenz und Wissensarbeit“ war eine Kooperation zwischen dem Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft und der Universität Berkeley. Es wurde von Mai 2019 bis September 2022 durch die Abteilung Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen des KI-Observatoriums gefördert.

INHALT

1 EINLEITUNG	4
2 VORGEHENSWEISE	5
3 ERKENNTNISSE	6
3.1 Informieren	6
3.2 Evaluieren	7
3.3 Vereinbaren	8
3.4 Mobilisieren	8
4 DISKUSSION	9
5 REFERENZEN	11

1 EINLEITUNG

Eine zunehmende Anzahl von Unternehmen setzt Künstliche Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt ein (von Richthofen, Ogolla & Send, 2022; Rammer, 2022). Dies ist mit Hoffnungen verbunden, Beschäftigte von mühsamen Routinetätigkeiten zu entlasten, aber auch mit der Sorge, Menschen durch Maschinen zu ersetzen und Arbeit zu verdichten (von Richthofen, Gümüşay & Send, 2021). Noch sind empirische Erkenntnisse dazu selten, wie KI heute in der Praxis eingesetzt wird und welche konkreten Auswirkungen dies auf Beschäftigte hat. Aus diesem Grund hat das Alexander von Humboldt Institut für Internet & Gesellschaft (HIIG) gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit & Soziales (BMAS) im Rahmen des Forschungsprojekts Künstliche Intelligenz in der Wissensarbeit Fallstudien bei einer Reihe von Unternehmen in Deutschland durchgeführt, die KI-basierte Systeme einsetzen. Dabei sind wir den Fragen nachgegangen, mit welchen Zielen und für welche Anwendungsfälle KI bereits heute eingesetzt wird, wie der KI-Einsatz gestaltet wird und welche Auswirkungen beteiligte Akteur*innen beobachten.¹

Um den Kontext des KI-Einsatzes aus Sicht der Arbeitnehmer*innenvertretung genauer zu untersuchen, haben wir zudem Interviews mit Betriebsrät*innen, Gewerkschafter*innen und ehemaligen Betriebsrät*innen, die als KI-Mitbestimmungsberater*innen fungieren, durchgeführt. Diese erleben derzeit eine doppelte Transformation: Sie müssen Beschäftigte auf die Digitalisierung vorbereiten und gleichzeitig ihre eigene Mitbestimmungspraxis an diese anpassen (Niewerth et al., 2022). KI stellt also neben einem Regelungsgegenstand der Mitbestimmung gleichermaßen auch einen Einflussfaktor auf die Arbeitspraxis der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen selbst dar. Doch trotz der zentralen Rolle von Arbeitnehmer*innenvertretungen bei der Adoption von KI-basierten Systemen werden sie in aktuellen Debatten um KI häufig nicht ausreichend berücksichtigt (Klengel & Wenckebach, 2021).

Auf Grundlage der Fallstudien und Interviews haben wir zunächst die Rahmenbedingungen und den KI-Verhandlungsprozess skizziert (siehe Abb. 1). Den Rahmen der Verhandlungen schaffen (1) gesetzliche Vorgaben, insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz, (2) die gelebte Sozial- und Betriebspartnerschaft und (3) die KI-spezifischen Rahmenbedingungen wie Komplexität, Unkenntnis, Unsicherheit und Zeitdruck, die sich aus den konkreten Eigenschaften von KI als Verhandlungsgegenstand ergeben. Innerhalb dieses Rahmens zeichnen sich vier zentrale Handlungsfelder für Mitbestimmungsakteur*innen ab: Informieren, Evaluieren, Vereinbaren und Mobilisieren. *Informieren* beschreibt Wege, KI-Wissen unter Mitbestimmungsakteur*innen aufzubauen und die vielen, aber häufig unklaren Informationen zu KI für den eigenen betrieblichen Kontext nutzbar zu machen. *Evaluieren* beschreibt Möglichkeiten, KI als Verhandlungsgegenstand besser greifbar zu machen, etwa durch Klassifizierungen oder Checklisten. Beim *Vereinbaren* werden konkrete Verhandlungsziele formuliert, Strategien, wie diese erreicht werden können und geeignete Strukturen hierfür im Betriebsrat geschaffen. *Mobilisieren* bedeutet schließlich, Chancen von KI für die Beschäftigten, aber auch für die Betriebsratsarbeit zu erkennen und zu nutzen.

¹ Ergebnisse der Fallstudien sind in der folgenden Publikation zusammengefasst: von Richthofen, G., Ogolla, S., & Send, H. (2022). Adopting AI in the Context of Knowledge Work: Empirical Insights from German Organizations. *Information*, 13(4), 199. <https://doi.org/10.3390/info13040199>



Abbildung 1: Verhandlungsprozess und Rahmenbedingungen beim betrieblichen KI-Einsatz.

Der skizzierte KI-Verhandlungsprozess stellt gemeinsam mit weiteren Studienerkenntnissen die Basis eines Workshops mit Arbeitnehmer*innenvertreter*innen dar, dessen Ergebnisse wir im vorliegenden Bericht vorstellen. Wir wollen aus den Erkenntnissen des Workshops konkrete Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für betriebliche und gewerkschaftliche Mitbestimmungsakteur*innen herausarbeiten, um einen beschäftigtenorientierten Einsatz von KI zu fördern. Der verbleibende Teil dieses Papiers ist wie folgt strukturiert. In Abschnitt 2 skizzieren wir die Vorgehensweise bei dem Workshop und dessen Auswertung. In Abschnitt 3 beschreiben wir die Erkenntnisse des Workshops in den vier Handlungsfeldern *Informieren*, *Evaluieren*, *Vereinbaren*, *Mobilisieren*. In Abschnitt 4 diskutieren wir Implikationen der Erkenntnisse.

2 VORGEHENSWEISE

Am 25. Januar 2022 führte das Projektteam des HIIG in Kooperation mit dem KI/RPA-Netzwerk² der IG Metall einen dreistündigen Online-Workshop mit Arbeitnehmer*innenvertreter*innen durch. Unter den 26 Workshop-Teilnehmenden befanden sich sowohl Betriebsrät*innen als auch Gewerkschafter*innen. Der Termin war Teil der dreiteiligen Workshopreihe „KI in der Arbeitswelt: Einsatzmöglichkeiten, Auswirkungen und Handlungsfelder für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung“. Die nachfolgenden zwei Termine richteten sich an Manager*innen und Unternehmensvertreter*innen.

Mit dem Workshop verfolgte das Projektteam zwei Ziele. Erstens haben wir unsere bisherigen Forschungsergebnisse zu den Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen des KI-Einsatzes in der Arbeitswelt aus Perspektive der Mitbestimmung reflektiert und weiterentwickelt. Zweitens haben wir gemeinsam mit den Teilnehmenden konkrete Handlungsmöglichkeiten für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung unter Nutzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer*innenvertretung erarbeitet.

² RPA steht für Robotic Process Automation.



Abbildung 2: Kontext und Ablauf des Workshops mit Arbeitnehmer*innenvertreter*innen.

Der Workshop bestand aus zwei Teilen, die jeweils Input durch die Forschenden mit Interaktion und Reflektion der Teilnehmenden kombinierten (für einen Überblick siehe Abb. 2).³ Die Dokumentation des Workshops erfolgte in einem Online-Whiteboard, in dem Teilnehmende und Forschende gemeinschaftlich Ideen und Diskussionspunkte festgehalten haben. Diese wurden nach Workshopende durch das Forschungsteam nachbesprochen, um persönliche Notizen ergänzt und ausgewertet.

3 ERKENNTNISSE

Im Folgenden beschreiben wir die Erkenntnisse des Workshops in den vier Handlungsfeldern *Informieren*, *Evaluieren*, *Vereinbaren* und *Mobilisieren*, die die Ansichten und Erfahrungen der teilnehmenden Betriebsrät*innen und Gewerkschafter*innen zusammenfassen. Wir stellen je Handlungsfeld zunächst die wahrgenommenen Herausforderungen und anschließend die diskutierten Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer*innenvertretungen dar.

3.1 Informieren

Herausforderungen. Die Teilnehmenden beschreiben eine große Bandbreite an Kenntnisständen und Auseinandersetzungen mit dem Thema KI unter Arbeitnehmer*innenvertreter*innen. Sie nehmen dabei drei zentrale Herausforderungen wahr. Erstens sei die Definition von KI häufig unklar. Dabei blieb unter

³ Der detaillierte Ablauf und die Inhalte der Workshopreihe sind als Toolset auf der [Projektseite](#) zugänglich. Die Ergebnisse der gesamten Workshopreihe wurden abschließend in dem Handbuch [KI in der Arbeitswelt: Handlungsfelder und Ansätze für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung](#) zusammengefasst.

den Teilnehmenden strittig, inwieweit eine feste Definition bei der Verhandlung überhaupt erforderlich sei. Zweitens sei KI komplex, eine Auseinandersetzung zeitintensiv und technische Kompetenz in den Gremien häufig nicht in ausreichendem Maß vorhanden. Gleichzeitig blieb unter den Teilnehmenden strittig, inwieweit ein tiefes technisches Verständnis seitens der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen überhaupt erforderlich sei und wo im Gremium die Kompetenzen aufgebaut werden sollen. Es bestand die Sorge, dass – wenn das Thema KI ausschließlich in den IT-Ausschuss delegiert wird – es nicht ganzheitlich betrachtet werde. Drittens gebe es bisher nur wenige Erfahrungswerte und Routinen, um KI in der Mitbestimmung zu erfassen. KI sei abstrakt und veränderlich, sodass für Arbeitnehmer*innenvertreter*innen oftmals unklar bleibe, ob und an welchen Stellen es zum Einsatz komme. Es mangle an Transparenz seitens Arbeitgeber*innen und Hersteller*innen, was eine Identifizierung und zielführende Regelung erschwere.

Handlungsmöglichkeiten. Die Teilnehmenden beschrieben und sammelten mit großem Interesse eine Reihe von Wegen, um sich KI-Wissen anzueignen und entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Sie setzen dabei auf klassische Schulungen und externe Sachkundige, betonten jedoch auch die Schwierigkeiten, geeignete Anbieter*innen hierfür zu finden. Daher stelle auch das Lernen mit- und voneinander einen zentralen Weg dar. Dazu zählen Angebote der Gewerkschaften, Vernetzung mit anderen Betriebsräten, interdisziplinäre Arbeit und der Austausch mit dem gesamten Gremium. Ein Beispiel hierfür sei das KI/RPA-Netzwerk der IG Metall, dem die Mehrzahl der Teilnehmenden angehörte. Daneben stellen Fachliteratur und der direkte Austausch mit der Wissenschaft wichtige Wissensquellen dar. Für die effektive Koordination dieses Wissens eignen sich laut den Teilnehmenden Wissensdatenbanken sowie Projektsteckbriefe, in denen Arbeitgeber*innen Details zum geplanten oder bereits eingesetzten KI-System darlegen. Doch an Informationen durch die Arbeitgeber*innen zu gelangen sei häufig nicht einfach – daher werden auch Daten- oder Arbeitsschutz als nützliche „Instrumente“ betrachtet, um an notwendige Informationen zum KI-System zu gelangen.

3.2 Evaluieren

Herausforderungen. Als Herausforderungen bei der Evaluation von KI betonten die Teilnehmenden Wissens- und Kommunikationslücken, die sich aus dem Handlungsfeld *Informieren* fortführen, wie etwa die Suche nach geeigneten Sachkundigen, Informationsflüsse zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innenvertreter*innen oder die Tatsache, dass es derzeit noch keine oder nur wenige Handlungsleitfäden oder Kriterienraster zur Identifizierung und Analyse von KI gebe. Es fehle an Erfahrungswerten dazu, welche Evaluierungsinstrumente funktionieren. Zudem führe die hohe Kontextabhängigkeit von KI dazu, dass die Systeme sich – trotz Pilotierungen – je nach Abteilung oder Team unterschiedlich auswirken und auch noch im Verlauf der Zeit signifikant verändern. Dabei führe auch die Vielzahl von Schnittstellen der KI-Systeme und die Vernetzung von Daten dazu, dass die Auswirkungen schwer zu überblicken seien. Das liege nicht zuletzt auch daran, dass die Ziele der KI-Einführung durch die Arbeitgebenden aus Sicht der Teilnehmenden häufig unklar blieben. Sorge um Datenschutzlücken lägen dabei häufig auch bei alltäglichen Anwendungen wie Office 365 vor.

Handlungsmöglichkeiten. Wichtig war für die Teilnehmenden zunächst, dass eine fortlaufende Evaluation stattfindet. Statt einer starren Regelung technischer Details würden prozessorientierte Betriebsvereinbarungen den Anforderungen von KI-Systemen besser gerecht werden. Bei der Evaluation habe externe Expertise erneut hohe Relevanz. Dazu zähle etwa der Austausch mit Wissenschaft, Gewerkschaften, KI-Hubs sowie mit Vertreter*innen von internationalen Organisationen wie beispielsweise der OECD oder der UN, die sich bereits seit geraumer Zeit intensiv mit der Regulierung von KI auseinandersetzen. Auch ein Benchmarking mit anderen Unternehmen, die KI-Systeme einsetzen und eine direkte Beteiligung der Beschäftigten betrachteten die Teilnehmenden als nützlich. Trotz damit verbundener Risiken wie einer schleichenden KI-Implementierung „durch die Hintertür“ betonten die

Teilnehmenden Pilotphasen bei KI-Projekten als Best Practice. Notwendig erscheine ihnen vor allem, Kritikalitätsstufen zu definieren und KI-Projekte anhand zentraler Prüfkriterien zu identifizieren und zu kategorisieren. Zentrale Evaluationskriterien seien die Ziele der KI-Einführung (Inwieweit dienen diese dem Wohl der Beschäftigten?), strategische Kohärenz (Inwieweit passt die KI-Einführung zu den strategischen Zielen des Unternehmens?), wirtschaftliche Relevanz (Führt die Einführung von KI zur langfristigen Sicherung des Geschäftsbetriebs?), sowie die Einhaltung von Datenschutz und Arbeitssicherheit.

3.3 Vereinbaren

Herausforderungen. Die Teilnehmenden beschrieben, dass sich die Verhandlungen von KI in der Praxis von partnerschaftlich bis konfliktgeladen darstellen. Sie sahen zentrale Herausforderungen für die Vereinbarung und Mitgestaltung von KI in der Intransparenz der Technologie und der Vielfalt der Beteiligten in KI-Projekten. Dies erschwere es, die richtigen Ansprechpartner*innen zu identifizieren und die Mitbestimmungsaktivitäten zu koordinieren. Es bestehe zudem die Gefahr, dass Silowissen in den Gremien entsteht. Insbesondere die Perspektive von Wissensarbeiter*innen, die inzwischen ebenfalls zunehmend von KI-Anwendungen betroffen sind, sei derzeit nicht ausreichend in Betriebsräten vertreten. Ein zusätzliches Hindernis stelle dar, dass sich die Hauptprojektverantwortlichen bei KI-Einführungen häufig außerhalb Deutschlands befinden, etwa in den USA. Der KI-Einsatz sei global, während der Betriebsrat eher lokal arbeite. Im Ausland mangle es dabei in der Regel an Verständnis für die Prozesse und Bedarfe der deutschen Mitbestimmung.

Handlungsmöglichkeiten. Die Teilnehmenden sehen zunächst in ihrer eigenen Mitbestimmungspraxis mehrere Handlungsmöglichkeiten für eine effektivere KI-Verhandlung und Vereinbarung. Dies umfasst eine deutliche Priorisierung abhängig von Kritikalität der einzelnen KI-Projekte sowie prozessorientierte (Rahmen-)Betriebsvereinbarungen, die regelmäßige prozesshafte Anpassungen und Flexibilität gewährleisten. Auch die Erarbeitung einer Prozessbeschreibung zur Einführung von KI aus Betriebsratsicht betrachten die Teilnehmenden als eine sinnvolle Option. Dabei gelte es, alle Kolleg*innen im Betriebsrat mitzunehmen, lokale Expertise im Gesamtbetriebsrat einzubinden und Vernetzungsstrukturen und Sichtbarkeit für interne Expert*innen zu schaffen. Es wurden zudem die Möglichkeiten eines zentralen Sonderausschusses (oder gar einer einzelnen Person als „Veto-ler“) diskutiert, der standortübergreifend mitverhandeln kann und ohne dessen Zustimmung der*die Arbeitgeber*in kein KI-Projekt umsetzen darf. Die Teilnehmenden sahen aber auch mögliche notwendige regulatorische Eingriffe, wie etwa die Einführung einer verpflichtenden Information durch die Arbeitgeber*innen, wenn ein KI-System eingeführt wird, stärkere Mitbestimmung auf europäischer Ebene oder ein Informations- und Datenblatt als rechtliches Dokument (mit Angaben wie den Zielen der KI-Einführung oder relevanter Ansprechpartner*innen), das die Teilnehmenden als „KI-Grundverordnung“ (KI-GVO) bezeichnen.

3.4 Mobilisieren

Herausforderungen. Die Diskussionen der Teilnehmenden verdeutlichen, dass sie den KI-Einsatz befürworten, insofern er den Interessen der Beschäftigten dient. Sie beschrieben zudem Möglichkeiten, KI auch für die eigenen Ziele der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen zu nutzen, etwa in Form von automatisierten Wissensdatenbanken oder Chatbots zur Beantwortung von häufigen Anfragen. Hierfür bedürfe es jedoch – aufgrund der im Handlungsfeld *Informieren* beschriebenen Komplexität der Technologie – einem bedeutenden Aufbau von Kompetenzen. In der Diskussion stand daher auch die Frage nach Eigenentwicklungen vs. Einkauf von KI-Lösungen von Drittanbieter*innen, da Eigenentwicklungen einen internen Kompetenzaufbau begünstigen würden und transparenter seien, sich aufgrund mangelnder Ressourcen jedoch häufig schwer umsetzen ließen.

Handlungsmöglichkeiten. Arbeitnehmer*innenvertreter*innen sahen die Berücksichtigung der Bedürfnisse von und Auswirkungen auf Beschäftigte bereits bei der Planung als notwendige Voraussetzung von (eigenen) KI-Projekten. Das bedeute, dass Beschäftigten Sorgen genommen und sie dort abgeholt werden, wo sie stehen. Dabei sei, wie auch im Handlungsfeld *Vereinbaren* beschrieben, die Einbindung lokaler Betriebsräte, die die Arbeit vor Ort kennen, zentral. Auch die Rolle von Gewerkschaften wird an dieser Stelle erneut betont, die einen Austausch von Erfahrungen und gewonnen Erkenntnissen zwischen Betrieben unterstützen, Expert*innen vermitteln oder Textvorschläge für Betriebsvereinbarungen liefern können. Nicht zuletzt sehen die Teilnehmenden auch Chancen für die Erschließung neuer Beschäftigtengruppen, die bisher weniger gewerkschaftlich organisiert sind, wenn sie sich als Arbeitnehmer*innenvertreter*innen als kompetente Ansprech- und Verhandlungspartner*innen für KI bewähren.

4 DISKUSSION

Mitbestimmung stellt einen Erfolgsfaktor bei der digitalen Transformation und einen wichtigen Hebel für die Schaffung von Akzeptanz unter Beschäftigten dar (Haipeter et al., 2019; Rego et al., 2021). Für die beschäftigtenorientierte Gestaltung von KI erscheint es daher umso wichtiger, die Rolle der Arbeitnehmer*innenvertreter*innen eingehend zu untersuchen. Die Diskussionen der Workshop-Teilnehmenden zeugen von vielfältigen, teils die Handlungsfelder übergreifende Herausforderungen für Arbeitnehmer*innenvertreter*innen bei der Verhandlung von KI. So **fehlt es zunächst an einer praxisnahen und anwendbaren Definition** von KI, wodurch das Thema sowohl für Arbeitnehmer*innenvertreter*innen als auch die Beschäftigten selbst schwer greifbar bleibt. Häufig herrscht Unklarheit darüber, welche Lösungen tatsächlich KI enthalten. Hierdurch wird eine Identifizierung und zielführende Regelung erschwert.

Arbeitnehmer*innenvertretungen haben zudem **Schwierigkeiten an notwendige Informationen zu den konkreten, im Betrieb geplanten KI-Systemen zu kommen**. Die Diskussionen des Workshops verdeutlichen, dass auch geeignete Schulungen und Sachkundige, um die vielen aber unklaren Informationen zu KI zu überblicken, für diese Zielgruppe schwer auffindbar sind. Vor dem Hintergrund der Komplexität der Technologie und Ressourcenknappheit im Betriebsrat erscheint dies jedoch umso wichtiger. Gelingt es, an Informationen zu gelangen, entstehen schnell Wissenssilos innerhalb der Gremien.

Auch stellt eine **mangelnde Vorhersehbarkeit**, durch die KI-Systeme sich auszeichnen, Arbeitnehmer*innenvertreter*innen vor große Herausforderungen. KI-Systeme können weitreichende Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigte haben, Arbeitnehmer*innenvertreter*innen können jedoch schwer abschätzen, wie Daten und Systeme zusammenlaufen und welche Dynamiken sie entwickeln können. Weiter erschwert wird diese durch die Veränderlichkeit der KI-Systeme. Die mangelnde Definition, Information und Vorhersehbarkeit erschweren insbesondere die frühe Phase des Informierens über das Thema KI. Sie beeinträchtigen jedoch auch die angemessene Evaluation von KI-Vorhaben und ihren Konsequenzen für das eigene Unternehmen. In der Verhandlung von Vereinbarungen zu KI machen sich diese Herausforderungen besonders dadurch bemerkbar, dass die richtigen Verhandlungs- und Ansprechpartner*innen schwer zu identifizieren sind. Ebenso erfordert die Mobilisierung von KI im Interesse der Beschäftigten und der Betriebsratsarbeit eine Wissensgrundlage, die aufgrund der mangelnden Definition, Information und Vorhersehbarkeit aktuell nur schwer geschaffen werden kann.

Die Diskussionen innerhalb der vier Handlungsfelder *Informieren*, *Evaluieren*, *Vereinbaren* und *Mobilisieren* verdeutlichen jedoch auch, dass Arbeitnehmer*innenvertreter*innen sich derzeit noch ungeklärte Fragen zur Verhandlung von KI stellen. Diese Unsicherheit stellt eine weitere Herausforderung für die Vertretung der Interessen der Beschäftigten dar. Unter Arbeitnehmer*innenvertreter*innen besteht zunächst

Unsicherheit darüber, inwieweit sie einerseits die **KI-Technologie in Tiefe verstehen** und gleichzeitig breite Kompetenzen und einen ganzheitlichen Blick auf die Organisation wahren können. Fragen danach, inwieweit Arbeitnehmer*innenvertreter*innen die KI-Technologie in Tiefe verstehen müssen, betreffen insbesondere das Handlungsfeld des Informierens. Es besteht außerdem Unsicherheit darüber, wie KI-Systeme und ihre **Auswirkungen zu bewerten sind**. Denn einerseits können sie Beschäftigte entlasten, andererseits zur Entwertung von Arbeit oder Überwachung führen. Sie wollen gute Arbeitsbedingungen wahren und gleichzeitig deutsche Standorte wettbewerbsfähig halten. Insbesondere in Phasen der Evaluation und der Mobilisierung sind Fragen nach der Bewertung von KI zentral. Denn sowohl die Evaluation von aktuellen KI-Vorhaben des Unternehmens als auch die Mobilisierung von KI im Interesse der Beschäftigten setzt voraus, dass ein gewisser Konsens darüber besteht, wie die Auswirkungen von KI zu bewerten sind. Auch darüber, inwieweit sie einerseits **KI-Projekte zentral steuern** und überblicken und andererseits dezentrale Mitbestimmungsstrukturen respektieren können, besteht Unsicherheit. Arbeitnehmer*innenvertreter*innen stellen sich Fragen nach der Vereinbarkeit des Aufbaus zentraler KI-Kompetenzen mit dem Einbezug lokaler Expertise. Fragen nach der zentralen Steuerung betreffen insbesondere Vereinbarungen zu KI, denn hier geht es um konkrete Überlegungen dazu, welche Gremien und Akteur*innen der Mitbestimmung Verhandlungen führen und welche neuen (formellen und informellen) Berichtslinien unter den Mitbestimmungsakteur*innen geschaffen werden.

In den Diskussionen der Workshop-Teilnehmenden zeichnen sich jedoch auch Handlungsmöglichkeiten ab, die von Arbeitnehmer*innenvertreter*innen als hilfreich empfunden werden, um den Herausforderungen zu begegnen. Da es Arbeitnehmer*innenvertretungen an Routinen, Erfahrungen und Strukturen zum Thema KI mangelt, sind z. B. der Austausch und die **Vernetzung** mit z.B. anderen Betrieben, externen Sachkundigen oder Wissenschaftler*innen eine Möglichkeit, notwendige Wissensgrundlagen zu schaffen. Außerdem kann eine **Systematisierung** mittels Kriterienraster, Projektsteckbriefe oder Checklisten eine wichtige Hilfestellung bieten, da KI als fluides und schwer greifbares Thema wahrgenommen wird. Diese unterstützen dabei, KI-Systeme anhand zentraler Prüfkriterien nach Kritikalität zu priorisieren. Gleichzeitig befürworten Arbeitnehmer*innenvertretungen eine **Flexibilisierung** der Verhandlungen durch die Einrichtung von bewusst offenen Prozessen, etwa in Pilotphasen oder prozessorientierten Betriebsvereinbarungen. Bei KI-Systemen erscheint ihnen die Regelung von Zielen und Zwecken nützlicher als die Regelung technischer Details. Auch die Handlungsmöglichkeiten greifen über die vier Handlungsfelder *Informieren, Evaluieren, Vereinbaren* und *Mobilisieren* hinweg. Dennoch wird deutlich, dass Vernetzung insbesondere das Informieren betrifft, wo es darum geht Wissen zu KI aufzubauen und mit Akteur*innen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation auszutauschen. Systematisierung betrifft insbesondere die Evaluierung und Mobilisierung, das heißt die Prüfung von (aktuellen und möglichen zukünftigen) KI-Projekten und das Ableiten notwendiger weiterer Handlungsmaßnahmen. Flexibilisieren kann schließlich insbesondere die Vereinbarung unterstützen.

Insgesamt stellen Arbeitnehmer*innenvertretungen sich keinesfalls als Verhinder*innen von KI dar. Im Gegenteil: In unserem Workshop zeigen sie eine grundsätzlich offene und konstruktive Einstellung. Sie von Beginn an einzubeziehen erscheint für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung von KI eine zentrale Voraussetzung. Die Verhandlung von KI scheint jedoch bekannte Probleme und Konflikte, wie den Ressourcenmangel, neu aufzuwerfen. Insbesondere mit Blick auf zukünftige KI-Anwendungsfälle in Personalprozessen äußern die teilnehmenden Betriebsräte sich besorgt. Wir hoffen daher, mit unserem Workshop auch nutzbare Einsichten für die Politikgestaltung zu bieten. Aus Sicht der Arbeitnehmer*innenvertretungen geht es um viel: KI hat das Potenzial, die Zukunft der Arbeit wesentlich zu prägen und damit auch die Zukunft der Arbeitnehmer*innenvertretung.

5 REFERENZEN

- Haipeter, T., Bosch, G., Schmitz-Kießler, J., & Spallek, A.-C. (2019). Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“: Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 26(2–2019), 130–149. <https://doi.org/10.3224/indbez.v26i2.02>
- Klengel, E., & Wenckeback, J. (2021). Artificial intelligence, work, power imbalance and democracy – why co-determination is essential. *Italian Labour Law E-Journal*, 2(14), 157-171. <https://doi.org/10/qn7kcv>
- Niewerth, C., Massolle, J., Schaffarczyk, S., & Grabski, C. (2022). Betriebsräte in der doppelten Transformation ein Transferforschungsprojekt zur Organisationsentwicklung von Betriebsgremien. *Study der Hans-Böckler-Stiftung (Nr. 468)*. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008224/p_study_hbs_468.pdf
- Rammer, C. (2022). Kompetenzen und Kooperationen zu Künstlicher Intelligenz, Ergebnisse einer Befragung von KI-aktiven Unternehmen in Deutschland. *Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)*, Berlin. <https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-ki-kompetenzen.pdf>
- Rego, K., Houben, D., Brüning, S., Schaupp, S. & Meyer, U. (2021). Mitbestimmungspraxis in der „Industrie 4.0“ – Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte. *Working Paper Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung (Nr. 232)*. https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008196/p_fofoe_WP_232_2021.pdf
- von Richthofen, G., Gümüşay, A. A., & Send, H. (2021). Künstliche Intelligenz und die Zukunft von Arbeit. In R. Altenburger & R. Schmidpeter (Eds.), *CSR und Künstliche Intelligenz* (S. 353-366). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63223-9_19
- von Richthofen, G., Ogolla, S., & Send, H. (2022). Adopting AI in the Context of Knowledge Work: Empirical Insights from German Organizations. *Information*, 13(4), 199-215. <https://doi.org/10.3390/info13040199>