

März 2026
53

Martin Krzywdzinski, Philip Wotschack

Zunehmender KI-Einsatz in der Arbeitswelt

Wie Management und Betriebsräte die Einführung und Nutzung
von KI-Anwendungen gestalten

AUTOREN

Martin Krzywdzinski \\ Weizenbaum-Institut \ martin.krzywdzinski@weizenbaum-institut.de

Philip Wotschack \\ Weizenbaum-Institut \ philip.wotschack@weizenbaum-institut.de

ÜBER DIESES PAPER

Dieses Paper ist im Rahmen des Forschungsprogramms der Forschungsgruppe „Arbeiten mit künstlicher Intelligenz“ am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft entstanden. Die Forschungsgruppe untersucht Prozesse der Einführung, Gestaltung und Nutzung von KI-Technologien in Betrieben mit Fokus auf die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Qualifikationsstrukturen und auch Mitbestimmung. Das Forschungsprogramm umfasst Fallstudien von Betrieben, Analyse ausgewählter Fragestellungen der Mensch-KI-Kooperation in Laborexperimenten sowie eine Betriebsbefragung, die dem hier vorliegenden Paper zugrunde liegt.

ÜBER DAS WEIZENBAUM-INSTITUT

Das Weizenbaum-Institut ist ein Verbundprojekt und wird vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) und dem Land Berlin gefördert. Es betreibt interdisziplinäre Grundlagenforschung zur digitalen Transformation der Gesellschaft und liefert evidenzbasierte und wertorientierte Handlungsoptionen, damit die Digitalisierung nachhaltig, selbstbestimmt und verantwortungsvoll gestaltet werden kann.

Weizenbaum Discussion Paper

Zunehmender KI-Einsatz in der Arbeitswelt

Wie Management und Betriebsräte die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen gestalten

// Zusammenfassung der Kernbefunde

- \ Die 2025 zum zweiten Mal am Weizenbaum-Institut durchgeführte Befragung „KI im Betrieb“ zeigt, dass der Einsatz von KI-Anwendungen immer mehr an Dynamik gewinnt. Im Vergleich zu 2024 stieg 2025 der Anteil von Betrieben, die wenigstens eine KI-Anwendung im Regelbetrieb haben, von 50% auf 62%; weitere 12% hatten 2025 zumindest Pilotprojekte zur Einführung von KI. Besonders verbreitet ist der Einsatz von KI-Anwendungen in den Bereichen IT, Verwaltung sowie Vertrieb und Marketing. Deutlich steigen Anwendungen im Personalwesen an, die sich in 18% der befragten Betriebe im Regelbetrieb und in 7% in der Pilotphase befinden.
- \ Die zentralen Ziele der Einführung von KI bleiben weiter die Automatisierung von Arbeitsschritten und die Stärkung der Effizienz der Prozesse. Fast zwei Drittel der befragten Betriebe experimentieren allerdings und führen KI-Anwendungen zur Erprobung des Potentials der Technik ein. Auf 57% deutlich gestiegen ist der Anteil der Betriebe, die KI-Assistenten zur Unterstützung von Beschäftigten einsetzen.
- \ Die zentralen Herausforderungen für die Unternehmen liegen in der Datengovernance (Absicherung gegen Datenschutzrisiken, Sicherung der Datenqualität), während sich etwas Entspannung bei Problemen der Rekrutierung qualifizierten Personals zeigt.
- \ Im Hinblick auf die Auswirkungen der KI auf Arbeit stimmen Management und Betriebsräte weitgehend überein. Eine Zunahme der Qualifikationsanforderungen wird als zentrale Auswirkung gesehen. Zwei Drittel der befragten Betriebe sehen keine Auswirkungen auf Beschäftigung, während etwa ein Drittel eine leichte Abnahme von Arbeitsplätzen aufgrund des KI-Einsatzes wahrnimmt. Betriebsräte befürchten allerdings eine gewisse Abnahme von Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigten sowie eine Zunahme der Transparenz von individueller Arbeit und Leistung, während das Management hier kaum Veränderungen wahrnimmt.

- \ Drei Viertel der befragten Manager:innen und zwei Drittel der Betriebsräte sehen Produktivitätsgewinne durch KI. Es ist allerdings bemerkenswert, dass diese Produktivitätsgewinne nur von einer Minderheit der Betriebe in Personalabbau umgesetzt werden. Im Vordergrund steht die Nutzung der KI-Potentiale für Verbesserungen der Produktqualität, Reduktion von Fehlern sowie die Reduktion von Mehrarbeit und Arbeitsintensität.
- \ Im Vergleich der Befragungen 2024 und 2025 berichten sowohl Manager:innen als auch Betriebsräte eine gestiegene Akzeptanz der KI-Nutzung in den Betrieben, was mit den schnell zunehmenden persönlichen Erfahrungen der Beschäftigten mit diesen Technologien zu tun haben kann.
- \ Im Hinblick auf die Praxis der Mitbestimmung bei der Einführung von KI-Systemen zeigt sich 2025 wie schon 2024 eine Spaltung in eine kooperative und eine konfliktgeprägte Mitbestimmungswelt. Die kooperative Mitbestimmungswelt ist durch die regelmäßige Einbeziehung von Betriebsräten in Technologieeinführungsprozesse geprägt. In der konfliktgeprägten Mitbestimmungswelt bezieht das Management die Betriebsräte nicht regelmäßig in Technologieeinführungsprozesse ein und es zeigen sich Konflikte im Hinblick auf die Dauer der Pilotierung von KI-Anwendungen, die Einbeziehung externer Expertise sowie Fragen der Leistungskontrolle und des Umgangs mit Daten.
- \ Zugleich zeigt die Befragung von 2025 im Vergleich zu 2024 einen deutlich besseren Zugang der Betriebsräte zu Informationen und Schulungen zum Thema KI. Auch Aktivitäten des Kompetenzaufbaus zum Thema KI innerhalb der Betriebsräte haben sich deutlich intensiviert. Dies geht auch mit stärkerer Kommunikation über KI-Themen zwischen Betriebsräten und Belegschaften einher.
- \ Bemerkenswert ist die Zunahme der betrieblichen Vereinbarungen zum Thema KI. Während in der Befragung 2024 nur vier Betriebe spezialisierte KI-Betriebsvereinbarungen berichteten, ist die Zahl in der Befragung 2025 auf 31 Betriebe gestiegen. Im Kontext der KI-Verbreitung steigt auch die Zahl der Betriebsvereinbarungen, die sich mit der Regulierung von IT-Systemen allgemein befassen. KI wird zu einem immer wichtigeren Thema in der Mitbestimmungsarena.

Inhalt

1	Einleitung	6
2	Anlage der Untersuchung	6
3	Einsatz von KI in Betrieben	8
3.1	Ziele der Einführung von KI	10
3.2	Herausforderungen bei der Einführung von KI	11
4	Auswirkungen der KI auf Arbeit	13
4.1	Nutzung der Produktivitätspotentiale von KI	15
4.2	Akzeptanz der KI	16
5	Betriebsräte und die Einführung von KI	17
5.1	Zugang der Betriebsräte zu Wissen über KI	19
5.2	KI-Kompetenzaufbau im Betriebsrat	21
5.3	Vereinbarungen über KI-Einsatz	22
6	Zusammenfassung und Ausblick	23
	Literatur	24
	Impressum	25

1 Einleitung

Die zunehmende Verbreitung von Anwendungen der künstlichen Intelligenz (KI) verändert die Arbeitswelt. KI-Anwendungen dringen zunehmend in Arbeitsbereiche mit einem hohen Anteil von planerischen und kreativen Aufgaben ein, schaffen neue Möglichkeiten für Automatisierung und Optimierung von Prozessen, aber auch für die Unterstützung und Begleitung von Beschäftigten bei ihren Arbeitsaufgaben.

Der Einsatz von KI-Anwendungen wird damit zu einem immer wichtigeren Gestaltungsgegenstand für Management und Betriebsräte, also zu einem zentralen Thema für die Mitbestimmung. Mit der KI-Verordnung der Europäischen Union ist eine machtvoll regulierung des KI-Einsatzes in Kraft getreten, die zunehmend Auswirkungen auf Gestaltung und Aushandlung und Beratung bei der Einführung und dem Einsatz von KI-Technologien in Betrieben hat. Der vorliegenden Studie liegen zwei Befragungswellen mit 385 teilnehmenden Betrieben im Jahr 2024 und 440 Betrieben im Jahr 2025 zugrunde. Die Befragung fokussiert auf vier Fragebereiche:

1. Für welche Ziele und in welchen Funktionsbereichen setzen Betriebe KI-Anwendungen ein?
2. Welche Herausforderungen sehen Betriebe beim Einsatz der KI-Anwendungen?
3. Wie werden Betriebsräte in die Einführung der KI-Technologien eingebunden und inwieweit ähneln oder unterscheiden sich die Perspektiven von Management und Betriebsräten auf KI?
4. Welche Auswirkungen der KI-Technologien sehen Management und Betriebsräte im Betrieb?

Die Befragung geht in zwei zentralen Punkten über vorliegende Studien hinaus und bietet damit einen wichtigen Mehrwert für die gegenwärtige Diskussion über KI im Betrieb: Erstens bildet die Studie differenziert die unterschiedlichen Anwendungen und Anwendungsbereichen der KI ab und bietet damit ein genaues Bild ihres Einsatzes. Zweitens hat die Studie das Alleinstellungsmerkmal, dass sie Perspektiven des Managements und der Betriebsräte verbindet und damit die Gestaltung der KI-Anwendungen im System der Mitbestimmung analysierbar macht.

2 Anlage der Untersuchung

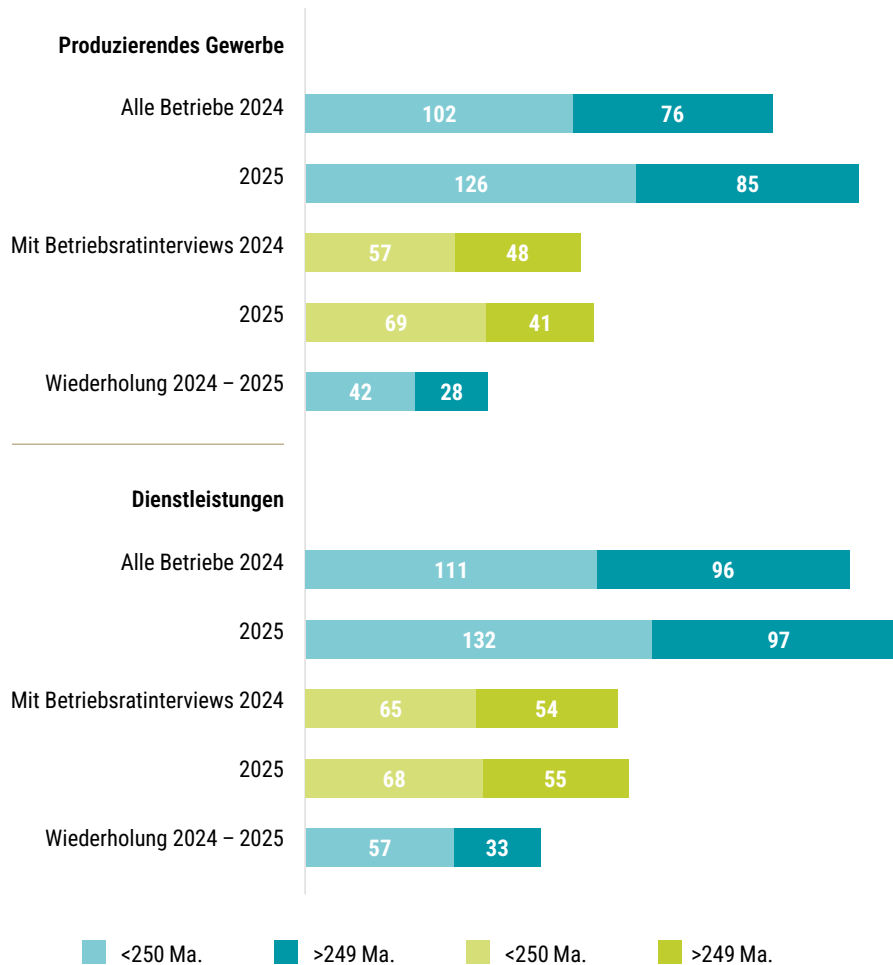
Die vorliegende Analyse kombiniert die Analyse der 2024 durchgeführten ersten Welle (385 Betriebe) und der 2025 durchgeführten zweiten Welle (440 Betriebe) einer Befragung zum Thema „KI im Betrieb“. In allen Betrieben fanden Interviews mit dem Management statt, wobei jeweils die für Fragen von KI-Anwendungen beste Ansprechperson ermittelt wurde (zumeist die Geschäftsführung, Betriebsleitung, technische Leitung oder IT-Leitung). Alle befragten Betriebe hatten einen Betriebsrat, dabei konnte ein Betriebsratsinterview (zumeist Betriebsratsvorsitzende) in der ersten Welle in 224 Fällen und in der zweiten Welle in 233 Fällen durchgeführt werden. Für die Durchführung der Telefonbefragung wurde das Umfragezentrum Bonn (uzbonn) beauftragt.

Die Befragung beruht auf einer geschichteten Zufallsstichprobe. Der Fokus wurde auf größere Betriebe in Branchen mit einem höheren Potential für die Nutzung von KI-Anwendungen gelegt. Für die Befragung wurden Quoten festgelegt, wobei innerhalb der Quoten jeweils eine Zufallsstichprobe gezogen wurde: Erstens sollte etwa die Hälfte der befragten Betriebe mehr als 250 Beschäftigte haben, die andere Hälfte zwischen 50 und 249 Beschäftigten. Größere Betriebe sind also überrepräsentiert, während Kleinbetriebe, die derzeit selten KI-Anwendungen nutzen, nicht berücksichtigt wurden. Zweitens konzentrierte sich die Befragung auf einen Vergleich zwischen dem Produzierenden Gewerbe (bzw. die Wirtschaftsabschnitte C und D, also das Verarbeitende Gewerbe und die Energiebranche – der Bergbau und das Baugewerbe wurden nicht berücksichtigt, da hier nach bisherigem Kenntnisstand der KI-Einsatz bislang gering ist) und ausgewählten Dienstleistungsbereichen mit besonderem Potential für die Nutzung von KI (Wirtschaftsabschnitte G, H, J, K und M: Handel; Verkehr und Lagerei; Information und Kommunikation; Finanz- und Versicherungsdienstleistungen; wissenschaftliche und technische Dienstleistungen). Die ausgewählten Wirtschaftsabschnitte standen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2025 für etwa 18,3 Mio. sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.

Die beiden Samples von 2024 und 2025 sind im Hinblick auf die Zusammensetzung nach Branchen, den Anteil von mittelgroßen und großen Betrieben sowie die Zusammensetzung der Beschäftigung nach Qualifikationsniveaus weitestgehend gleich.

In der zweiten Welle 2025 wurde versucht, möglichst viele der Fälle von 2024 noch einmal zu befragen. Gelungen ist dies in 160 Fällen. Für diese liegen vergleichende Daten für die Jahre 2024 und 2025 vor. Dieses Teilsample der wiederholt befragten Betriebe unterscheidet sich nur geringfügig von dem Sample der 2025 neu befragten Betriebe: der Anteil von Betrieben des Produzierenden Gewerbes ist im Panelteilsample etwas niedriger (44 % gegenüber 50 %), der Anteil von Betrieben aus der Information und Kommunikation sowie den technischen und Finanzdienstleistungen etwas höher (34 % gegenüber 26 %); zugleich ist der Anteil der mittelgroßen Betriebe bis 250 Beschäftigte etwas höher (62 % gegenüber 57 %) und dementsprechend der Anteil von Großbetrieben etwas geringer. Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Beschäftigung nach Qualifikationsniveaus gibt es keine Unterschiede.

Abbildung 1: Zusammensetzung des Samples nach Sektor und Größe



Anmerkung: Produzierendes Gewerbe umfasst hier die Wirtschaftsabschnitte C und D, Dienstleistungen die Wirtschaftsabschnitte G, H, J, K und M.

3 Einsatz von KI in Betrieben

In unserem Sample finden wir tatsächlich ein bereits relativ hohes Niveau des KI-Einsatzes. Bemerkenswert ist der deutliche Anstieg der berichteten KI-Nutzung zwischen 2024 und 2025. 2024 berichteten 49 % der befragten Betriebe im Produzierenden Gewerbe und 51 % der Betriebe in den untersuchten Dienstleistungssektoren mindestens eine KI-Anwendung im Regelbetrieb. Im Jahr 2025 waren es 62 % im Produzierenden Gewerbe und 61 % im Dienstleistungsbereich – ein Anstieg um gut 10 Prozentpunkte. Wenn wir Betriebe hinzuziehen, die zumindest eine KI-Anwendung im Pilotbetrieb haben, steigt 2025 der Anteil der Betriebe mit KI auf 73 % im Produzierenden Gewerbe und 75 % in den untersuchten Dienstleistungssektoren.

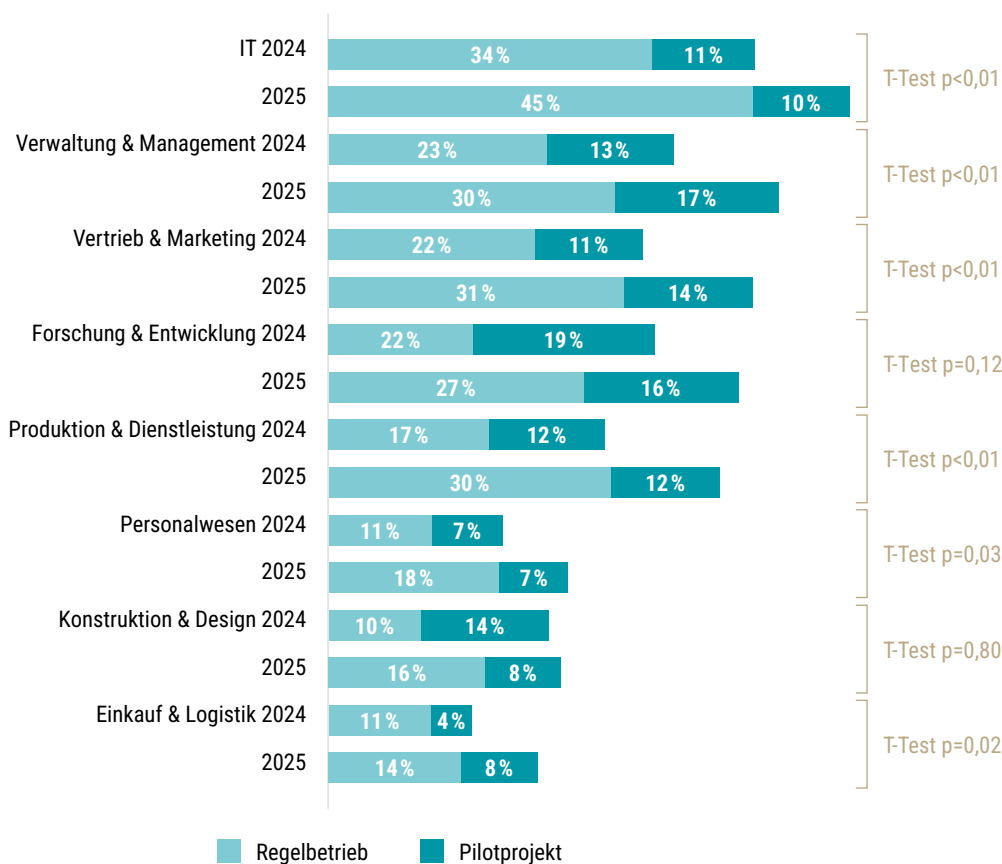
Wir haben die Nutzung von KI durch Abfragen von konkreten KI-Anwendungen in acht Unternehmensbereichen gemessen, die in der Abbildung 2 dargestellt sind. Im Personalbereich wurde beispielsweise nach Chatbots für Anfragen der Mitarbeitenden und Informationsbereitstellung, Software für eine interne Vorauswahl von Bewerbungen in Rekrutierungsprozessen oder

für Qualifikationsanalysen gefragt. Damit geht die vorliegende Studie über Analysen hinaus, die sich auf allgemeine Frage wie etwa „Setzen Sie KI-Anwendungen im Betrieb ein“ stützen, die oftmals schwer zu beantworten sind.

Abbildung 2 zeigt die Gesamtnutzung von KI-Anwendungen in verschiedenen Unternehmensbereichen. Am häufigsten ist der Einsatz von KI in der IT, etwa bei der IT-Sicherheit (z.B. Monitoring von Netzwerken und Datenströmen) oder als Unterstützung beim Programmieren – 55 % der befragten Betriebe hatten 2025 eine Anwendung im Regelbetrieb oder im Pilotprojekt. Ebenfalls sehr häufig sind Anwendungen in der Verwaltung, etwa in der Automatisierung von Datenverwaltungsprozessen oder der Unterstützung bei der Erstellung von Analysen und Berichten (47%), sowie im Vertrieb und Marketing (45%).

Das Personalwesen als der Bereich, für den die Nutzung von KI besonders kontrovers diskutiert wird, gehört zu den Unternehmensbereichen mit einer bislang geringeren KI-Verbreitung, aber einem schnellen Wachstum der Nutzung. 2024 berichteten 18 % der befragten Betriebe von KI im Personalwesen, 2025 waren es 25 %. Wenn wir auf die Ebene einzelner Anwendungen schauen, berichten etwa 15 % der Betriebe von der Nutzung von Chatbots für Mitarbeitendenfragen an das Personalwesen, etwa 11 % von der Nutzung von KI bei der Vorauswahl von Bewerbungen.

Abbildung 2: Einsatz von KI-Anwendungen nach Funktionsbereichen



Quelle: Managementinterviews. Einbezogen werden nur jene Betriebe, die einen entsprechenden Funktionsbereich haben. Daraus ergibt sich eine Abweichung gegenüber der Darstellung im Bericht 2024.

Die in Abbildung 2 aufgeführten Entwicklungen könnten sowohl mit einer Zunahme der KI-Nutzung als auch mit einem veränderten Sample zusammenhängen. Einen zusätzlichen Anhaltspunkt liefert der Fokus allein auf jene 160 Betriebe, die wir sowohl 2024 als auch 2025 befragen konnten. Diese sind etwas zurückhaltender in der Nutzung der KI und die Veränderungen in dieser Gruppe unterscheiden sich etwas vom gesamten Sample. Die KI-Nutzung hat hier in der IT (von 45 % auf 49 %), im Vertrieb und Marketing (von 39 % auf 40 %), in der Verwaltung und im Management (von 37 % auf 38 %), im Personalwesen (von 16 % auf 17 %) und im Einkauf und in der Logistik (von 15 % auf 16 %) nur leicht zugenommen. Eine größere Zunahme gab es bei der Nutzung von KI in der der Forschung und Entwicklung (von 30 % auf 41 %), der Produktion und Dienstleistungserbringung (von 29 % auf 36 %) und Konstruktion und Design (von 15 % auf 22 %). Dies kann damit zusammenhängen, dass das Teilsample der wiederbefragten Betriebe einen etwas geringeren Anteil großer Betriebe aufweist. Zugleich bestätigt sich aber auch hier der Trend zunehmender KI-Nutzung.

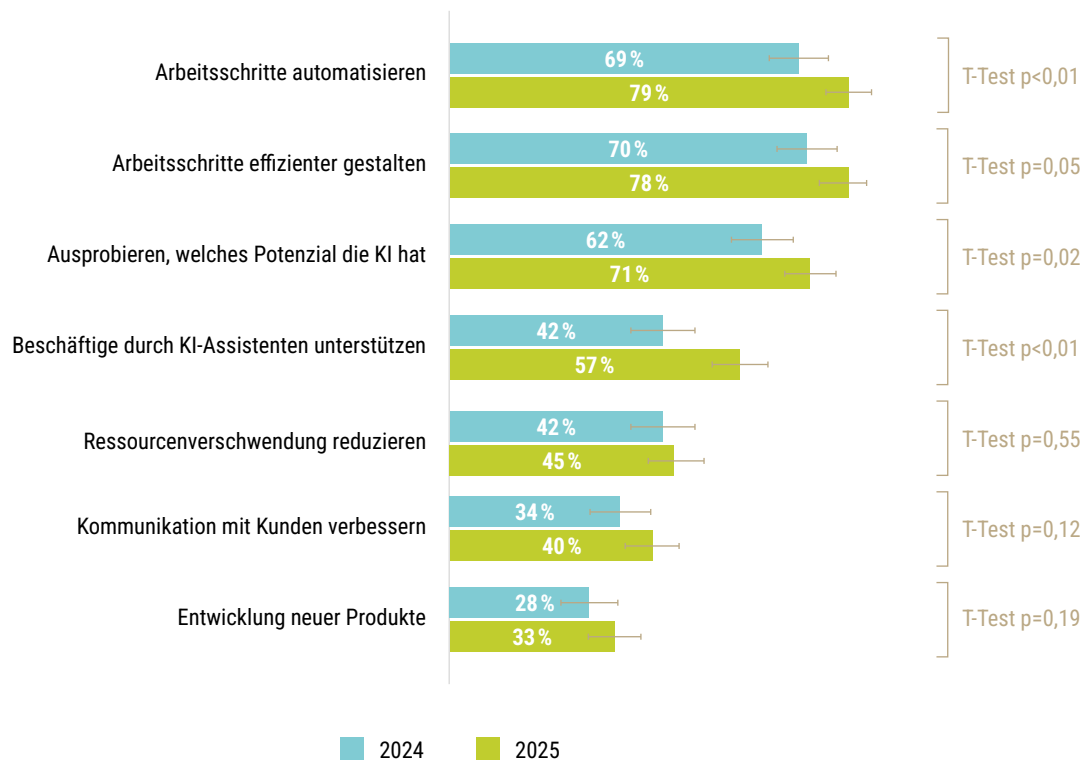
Anzumerken ist, dass es auch Fälle gibt, in denen Betriebe den Einsatz von KI nach einem Pilotversuch wieder aufgeben. In der Befragung 2025 wurde dies am häufigsten für Anwendungen in der IT (40 Betriebe), im Personalwesen (21 Betriebe) und im Einkauf (15 Betriebe) berichtet. KI ist in vielen Betrieben in der Erprobung und in etlichen Fällen erweist es sich, dass die Erwartungen an diese neuen Technologie zu hoch waren und sich der erhoffte Mehrwert nicht einstellt.

3.1 Ziele der Einführung von KI

Im Hinblick auf die Zielsetzungen der Nutzung von KI dominieren eindeutig die Automatisierung und Stärkung der Effizienz. Die Bedeutung dieser Ziele ist zwischen 2024 und 2025 gestiegen und wird jeweils von knapp 80 % der Betriebe betont (Abbildung 3). 71 % der Betriebe geben 2025 aber auch an, erst einmal mit der KI zu experimentieren und ihre Potentiale zu erproben. Bemerkenswert ist der starke Anstieg des Ziels, Beschäftigte durch KI-Assistenten zu unterstützen (von 42 % auf 57 % der Betriebe). Hier spielen sicherlich die zunehmenden Erfahrungen von Beschäftigten und Unternehmen mit dem Einsatz von Chatbots und generativer KI eine Rolle.

Auffällig ist, dass die Nutzung von KI für die Entwicklung neuer Produkte bislang nur von einer Minderheit der Betriebe berichtet wird. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Potentiale der KI zur Unterstützung kreativer und gestaltender Aktivitäten bislang zu wenig ausgeschöpft werden.

Abbildung 3: Zielsetzungen bei der Nutzung von KI-Anwendungen



Quelle: Managementinterviews. 2024 sind es 247 Betriebe mit KI-Nutzung, 2025 325 Betriebe mit KI-Nutzung. Fehlerbalken geben 95 %-Konfidenzintervall an.

3.2 Herausforderungen bei der Einführung von KI

Ein bemerkenswertes Ergebnis im Hinblick auf die Herausforderungen für die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen ist die gesunkene Schwierigkeit bei der Rekrutierung qualifizierten Personals (Abbildung 4). 2025 geben 50 % der befragten Betriebe, und damit deutlich weniger als 2024, Probleme in diesem Bereich an. Gesunken sind auch die Probleme bei der Qualifizierung der Beschäftigten. Kaum Veränderung gibt es hingegen bei den Herausforderungen der Datengovernance, vor allem der Absicherung gegen Datenschutzrisiken und der Sicherung der benötigten Qualität der Daten für die KI-Systeme. Dies sind die größten Herausforderungen für die Betriebe. Die Auswahl, Anpassung, Finanzierung und Beratung bei der Implementierung von KI-Anwendungen werden hingegen weiterhin nur von einer Minderheit der Betriebe als schwierig beschrieben.

Abbildung 4: Herausforderungen bei der Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen



Quelle: Managementinterviews. 2024 sind es 247 Betriebe mit KI-Nutzung, 2025 325 Betriebe mit KI-Nutzung. Fehlerbalken geben 95 %-Konfidenzintervall an.

Im Hinblick auf Kooperationspartner gab es zwischen 2024 und 2025 kaum Veränderungen. Bei der Einführung und Nutzung der KI-Anwendungen arbeiten im Jahr 2025 61% der befragten Betriebe eng mit spezialisierten Softwareunternehmen zusammen (35% mit vorwiegend deutschen und 26% mit vorwiegend ausländischen Unternehmen). 37% arbeiten mit Beratungsunternehmen (33% mit deutschen und 4% mit ausländischen) und 30% mit wissenschaftlichen Einrichtungen (29% mit deutschen und 1% mit ausländischen) zusammen. Die Beratung bei der Einführung von KI-Systemen gilt nicht als entscheidendes Problem. Zudem ist es bemerkenswert, dass die befragten Betriebe bei der Einführung von KI-Systemen überwiegend auf deutsche Kooperationspartner setzen – und zwar sowohl im Hinblick auf Softwareanbieter als auch im Hinblick auf Beratung. Trotz der Dominanz US-amerikanischer Unternehmen im Bereich der KI spricht das dafür, dass sich ein funktionsfähiges KI-Ökosystem in Deutschland herausbildet.

4 Auswirkungen der KI auf Arbeit

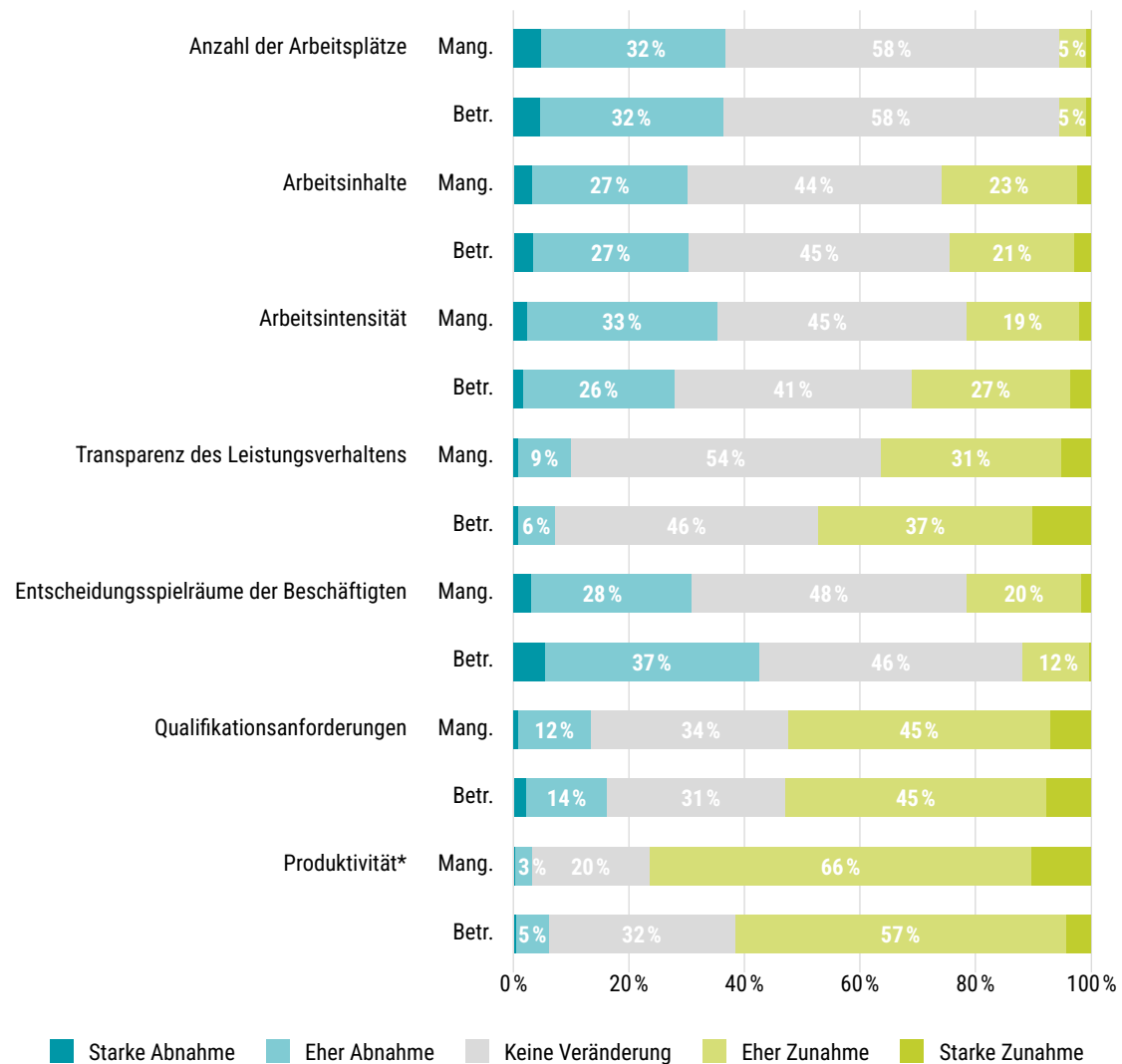
Wie die Abbildung 5 zeigt, sind sich Management und Betriebsräte relativ einig im Hinblick auf die Auswirkungen der KI auf Arbeit. Das gilt im Gesamtbild (Durchschnitt aller Betriebe), während es auf der Ebene des einzelnen Betriebs häufig vorkommt, dass die Wahrnehmungen bei der Betriebsparteien auseinanderklaffen.

Weitestgehend einig sind sich Management und Betriebsräte im Hinblick auf die Auswirkungen auf Beschäftigung. Eine deutliche Mehrheit erwartet hier keine Auswirkungen der KI, ein Drittel befürchtet allerdings eine leichte Abnahme der Beschäftigung. Einig sind sich Management und Betriebsräte zudem in der Erwartung steigender Qualifikationsanforderungen durch KI sowie im Hinblick auf einen eher konstant bleibenden Umfang der Arbeitsinhalte.

Kleine Unterschiede zeigen sich im Hinblick auf Arbeitsintensität, Transparenz des Leistungsverhaltens sowie Entscheidungsspielräume der Beschäftigten. Grundsätzlich gilt hier, dass eine Mehrheit der Manager:innen und Betriebsräte keine Veränderungen durch KI erwartet. Zugleich ist die Gruppe, die eher eine Erhöhung der Arbeitsintensität und der Leistungstransparenz sowie eine Abnahme der Entscheidungsspielräume sieht, unter Betriebsräten etwas größer als im Management.

Unterschiede zeigen sich auch bei dem Punkt der Produktivität. Zwar ist hier wiederum eine Mehrheit sowohl der Manager:innen als auch der Betriebsräte überzeugt, dass die KI zu Produktivitätserhöhungen führt – allerdings ist diese Gruppe im Management (76 %) deutlich größer als unter Betriebsräten (62 %).

Abbildung 5: Vom Management und Betriebsräten wahrgenommene Auswirkungen der KI auf Arbeit (2024 und 2025 kombiniert)



Quelle: Management- und Betriebsratsinterviews. Mang. = Management, Betr. = Betriebsrat. * Nur 2025 gefragt.

Insgesamt zeichnen diese Befunde ein gemischtes Bild. Eine deutliche Mehrheit der befragten Manager:innen und Betriebsräte sieht nur wenig Veränderungen der Arbeitsprozesse durch KI bzw. nimmt eher positive Wirkungen wahr. Befürchtungen im Hinblick auf Arbeitsplätze, Arbeitsintensität, Entscheidungsspielräume und Transparenz der Arbeitsleistung der Beschäftigten werden allerdings von einer relevanten Minderheit von 25 – 35 % artikuliert. Das spricht für ein genaues Monitoring der Entwicklungen, um notwendige Unterstützung der Betriebsräte oder auch Regulierungsbedarf zu identifizieren.

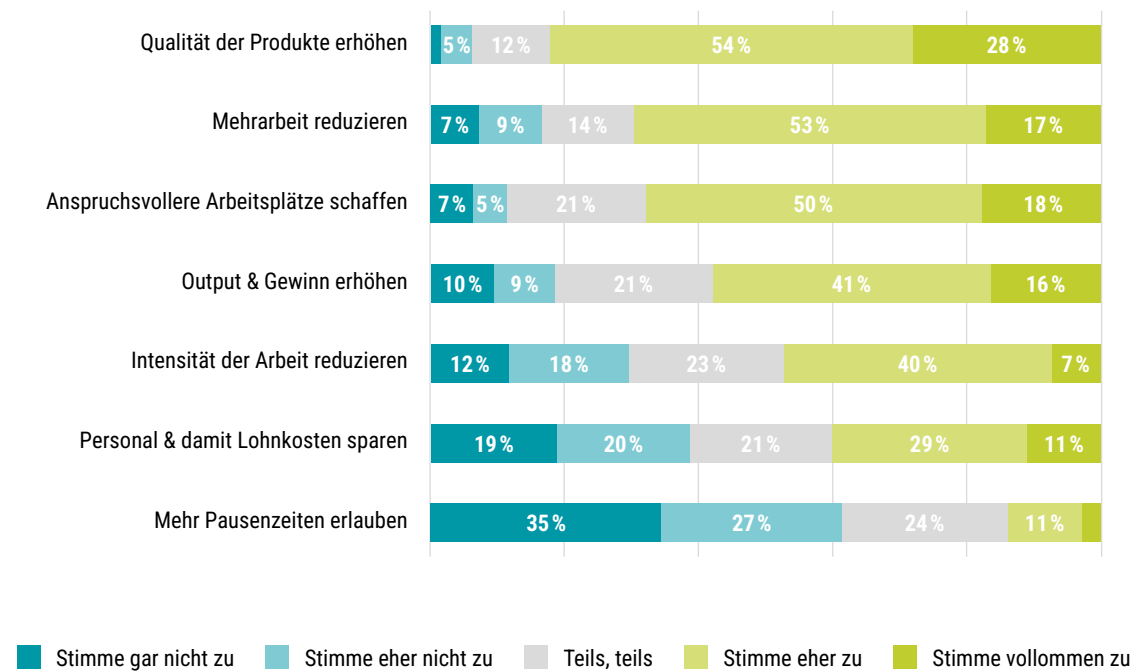
4.1 Nutzung der Produktivitätspotentiale von KI

Produktivitätseffekte der KI gehören zu den aktuell intensiv und kontrovers diskutierten Fragen. Die Abbildung 5 zeigt sehr optimistische Erwartungen der von uns befragten Manager:innen und Betriebsräte im Hinblick auf Produktivitätsgewinne. Dabei gibt es zugleich Branchenunterschiede. Am „skeptischsten“ sind Betriebe aus dem Bereich des Handels und der Logistik – dennoch erwarten auch hier ca. zwei Drittel (unabhängig von der Größe des Betriebs) Produktivitätsgewinne durch KI. Optimistischer sind kleinere Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe sowie größere Betriebe aus dem Feld der technischen sowie Finanzdienstleistungen – hier sehen knapp drei Viertel Produktivitätsgewinne durch KI. Am optimistischsten sind größere Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe sowie kleinere Betriebe aus dem Feld der Information und Kommunikation sowie der technischen und Finanzdienstleistungen – hier sehen 85 – 90 % der Betriebe KI-basierte Produktivitätsgewinne.

Auffällig ist das Auseinanderklaffen der Wahrnehmung im Hinblick auf Produktivitätsgewinne und Beschäftigungsentwicklung – während zwei Drittel des Managements Produktivitätsgewinne durch KI-Einsatz erwarten, berichtet nur etwa ein Drittel von KI-bezogenem Beschäftigungsabbau. Das ist ein wichtiger Punkt im Hinblick auf die öffentliche Debatte, in der oftmals aus Produktivitätspotentialen von KI auf negative Effekte für Arbeitsplätze geschlossen wird. Dabei wird übersehen, dass die Produktivitätspotentiale der KI unterschiedlich genutzt werden können.

Dieser Punkt wird in der Abbildung 6 illustriert. In der Befragung 2025 haben wir Managementvertreter:innen gefragt, wie die KI-Produktivitätsgewinne genutzt werden. Von den Betrieben, die KI einsetzen und Produktivitätsgewinne sehen, berichten 82 %, dass die gewonnene Zeit in die Verbesserung von Produkten und Beseitigung von Fehlern investiert wird. In 70 % der Fälle wird durch die Produktivitätsgewinne Mehrarbeit reduziert, also Arbeit eingespart, ohne dass dies negative Auswirkungen auf Beschäftigung hat. 68 % nutzen die Produktivitätsgewinne, um anspruchsvollere Arbeitsplätze zu schaffen, und immerhin 47 %, um Arbeitsintensität zu reduzieren. Es sind „nur“ 40 % der Fälle, die Produktivitätsgewinne in Personaleinsparungen umsetzen. Dies ist ein relevanter Teil, zugleich wird aber deutlich, dass die Potentiale der KI in vielen Fällen eher in Verbesserung der Produkte, Steigerung des Outputs und teilweise auch Reduktion von Mehrarbeit und Arbeitsintensität investiert werden. Die Gleichsetzung von Produktivitätseffekten und Beschäftigungsabbau ist falsch.

Abbildung 6: Nutzung der Produktivitätspotentiale der KI (2025)



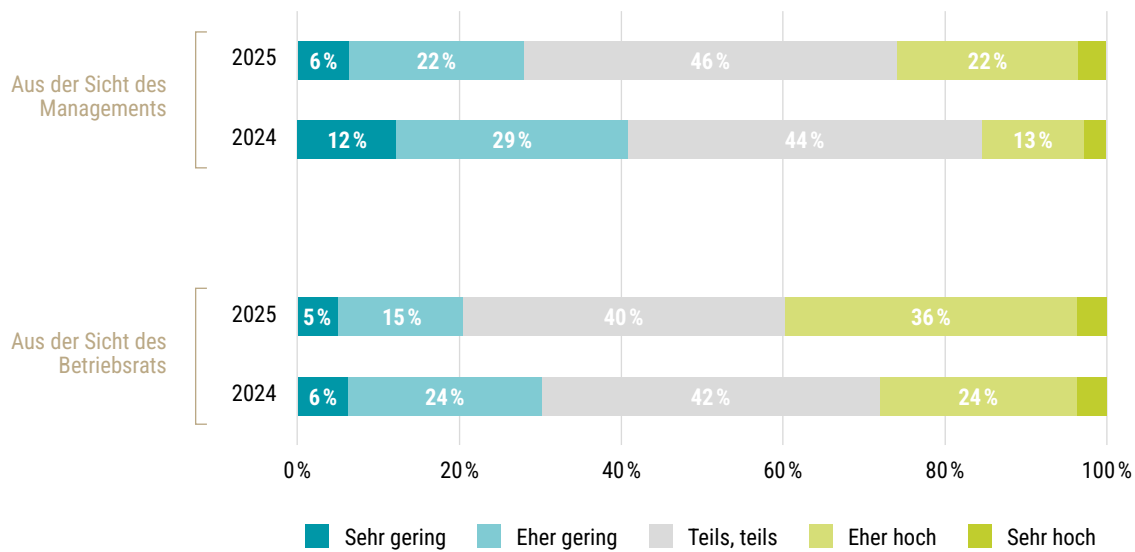
Quelle: Managementinterviews. Nur Betriebe, die KI einsetzen und Produktivitätsgewinne durch KI wahrnehmen.

4.2 Akzeptanz der KI

Die dargestellten Formen der Nutzung der KI-Potentiale können ein Grund dafür sein, warum unsere Befragung eine Zunahme der Akzeptanz von KI-Anwendungen im Betrieb zeigt. Das Bild einer steigenden Akzeptanz bestätigt sich sowohl in den Management- als auch in den Betriebsratsinterviews, wobei grundsätzlich gilt, dass die Betriebsräte die Akzeptanz höher einschätzen als das Management. Der Anteil der interviewten Manager:innen, die eine eher hohe oder sehr hohe Akzeptanz der KI-Anwendungen bei den Beschäftigten sehen, ist von 15 % in der Befragung 2024 auf 25 % in der Befragung 2025 gestiegen. Im Fall der Betriebsräte stieg dieser Anteil von 28 % auf 40 %. Dieses Bild bestätigt sich auch, wenn wir allein jene Betriebe betrachten, die wir sowohl 2024 als auch 2025 befragen konnten. Auch hier berichten sowohl das Management als auch die Betriebsräte eine gestiegene Akzeptanz des KI-Einsatzes bei Beschäftigten.

Bei der Akzeptanz gibt es relevante Branchen- und Berufsgruppenunterschiede. Die Akzeptanz ist deutlich höher im Bereich der Information und Kommunikation sowie der technischen und Finanzdienstleistungen als im Produzierenden Gewerbe, dem Handel und der Logistik. Zudem zeichnen sich Betriebe mit einem höheren Anteil von Beschäftigten mit einer tertiären Bildung durch eine höhere Akzeptanz des Einsatzes von KI aus.

Abbildung 7: Akzeptanz der KI-Einführung bei Beschäftigten aus der Sicht des Managements und des Betriebsrats (2024 und 2025)



Quelle: Management- und Betriebsratsinterviews. Die Veränderungen zwischen 2024 und 2025 sind sowohl im Fall der Management- als auch der Betriebsratsinterviews statistisch signifikant (Mann-Whitney-Test, $p < 0.01$).

Die Akzeptanz der Einführung von KI im Betrieb wird auch von weiteren Studien bestätigt. So zeigt der Weizenbaum-Report von 2025 (Strippel et al., 2025, p. 15), dass Menschen den KI-Einsatz im Betrieb deutlich positiver bewerten als etwa die Rolle der KI in der Öffentlichkeit, wo Debatten über Manipulation von öffentlicher Meinung durch KI-Bots sowie die Deepfake-Problematik die Wahrnehmung der KI prägen. Die steigende Akzeptanz im Betrieb kann auch mit der schnell steigenden privaten Nutzung von KI-Chatbots zusammenhängen, die von vielen Menschen auch informell für arbeitsbezogene Aufgaben eingesetzt werden (Arntz et al., 2025). Mit der zunehmenden Erfahrung der Möglichkeiten von KI steigt auch die Akzeptanz der Technologie.

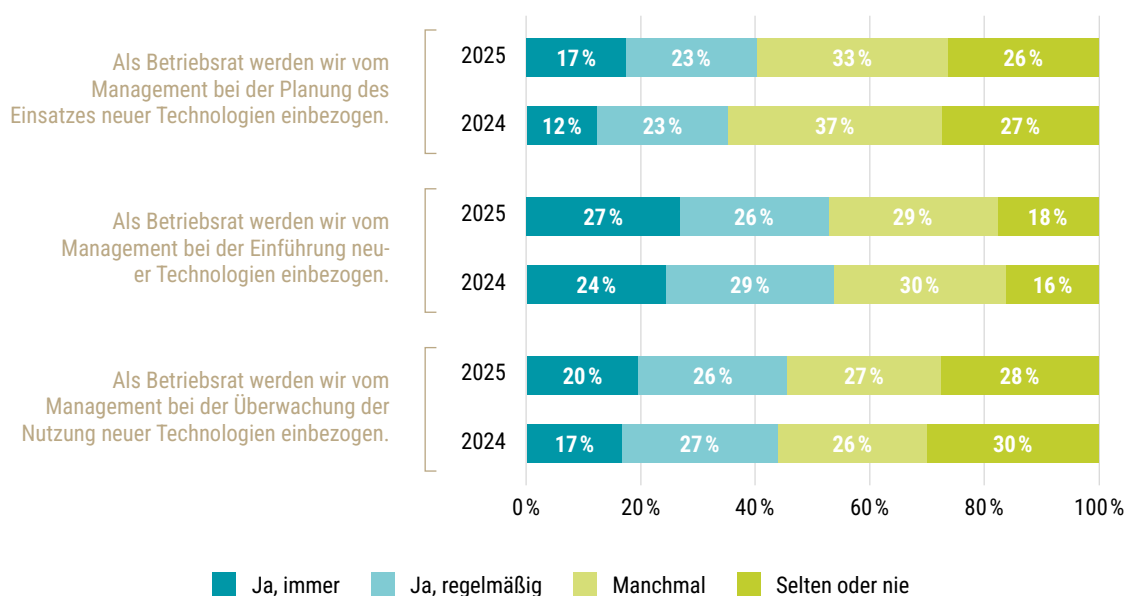
5 Betriebsräte und die Einführung von KI

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Management und Betriebsräten bestätigt die Befragung von 2025 die Befunde von 2024, wonach wir zwei unterschiedliche Welten der Mitbestimmung feststellen können (Krzywdzinski, 2024). Etwa die Hälfte der Betriebsräte berichten kooperative Beziehungen zum Management (Abbildung 8). In der Befragung 2025 zeigt sich, dass 53 % der Betriebsräte bei der Einführung neuer Technologien einbezogen werden, 44 % bei der Überwachung der Technologienutzung eingebunden sind und immerhin 35 % bei der Planung neuer Technologien konsultiert werden. Die Einbindung bei der Planung ist deutlich schwächer als beim unmittelbaren Einführungsprozess neuer Technologien. Dies ist ein Feld, bei dem es wichtig ist, Mitbestimmung auszubauen, weil wichtige Gestaltungsentscheidungen in dieser Phase fallen.

Die zweite Hälfte der Betriebsräte berichtet allerdings eine fehlende Einbeziehung in Technologieplanung, -einführung und -kontrolle. Wir bezeichnen dies als die konfliktreiche Welt der Mitbestimmung, weil unter diesen Bedingungen auch die gesetzlich garantierten Rechte der Betriebsräte immer wieder erstritten werden müssen.

Die beiden Welten der Mitbestimmung finden sich in allen untersuchten Branchen. Wir finden die kooperative Mitbestimmungswelt dabei etwas häufiger in größeren Betrieben.

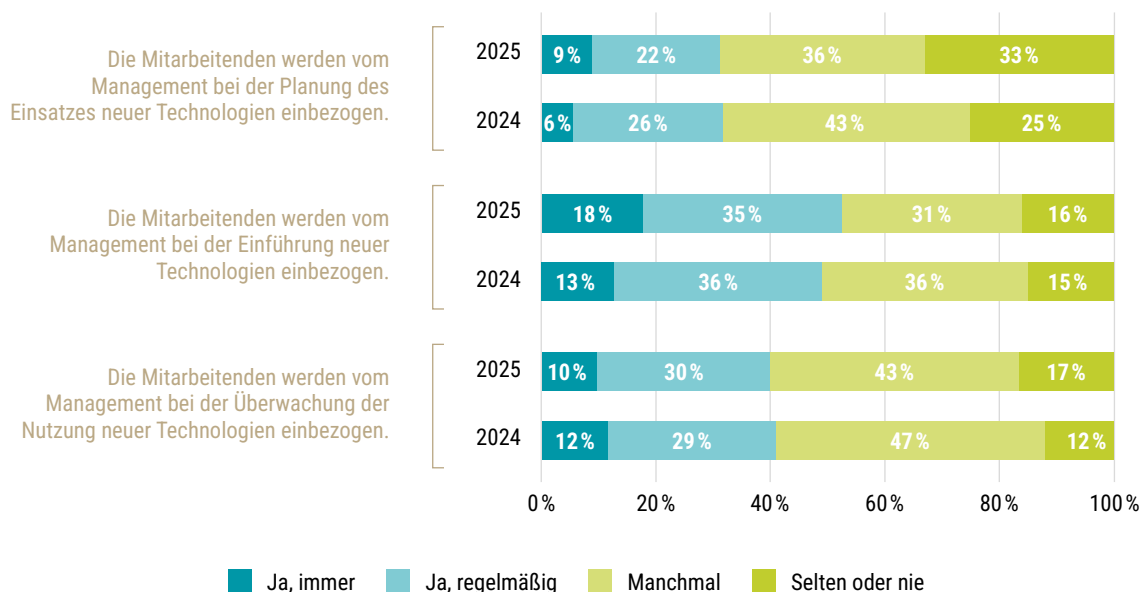
Abbildung 8: Einbeziehung der Betriebsräte bei der Technologieeinführung (2024 und 2025)



Quelle: Betriebsratsinterviews. Unterschiede zwischen 2024 und 2025 sind statistisch nicht signifikant (Mann-Whitney-Test).

Wie Abbildung 9 zeigt, entspricht das Bild im Hinblick auf die Einbeziehung der Beschäftigten jenem der Einbeziehung der Betriebsräte. In der Befragung 2025 zeigte sich, dass die Beschäftigten in 49 % der Betriebe in Einführungsprozesse neuer Technologien einbezogen waren, in 41 % der Betriebe bei der Überwachung der Techniknutzung konsultiert und in 32 % der Betriebe bei der Planung neuer Technologien einbezogen wurden. Bereits in dem Bericht zur ersten Befragungswelle 2024 (Krzywdzinski, 2024) haben wir dies ausführlich berichtet und analysiert. Dabei zeigte sich eine klare Korrelation zwischen der Einbindung des Betriebsrats und der Einbindung der Beschäftigten sowie auch ein Zusammenhang zwischen solcher Einbindung und der Akzeptanz von KI-Technologien bei Beschäftigten.

Abbildung 9: Einbeziehung der Beschäftigten bei der Technologieeinführung (2024 und 2025)



Quelle: Betriebsratsinterviews. Unterschiede zwischen 2024 und 2025 sind statistisch nicht signifikant (Mann-Whitney-Test).

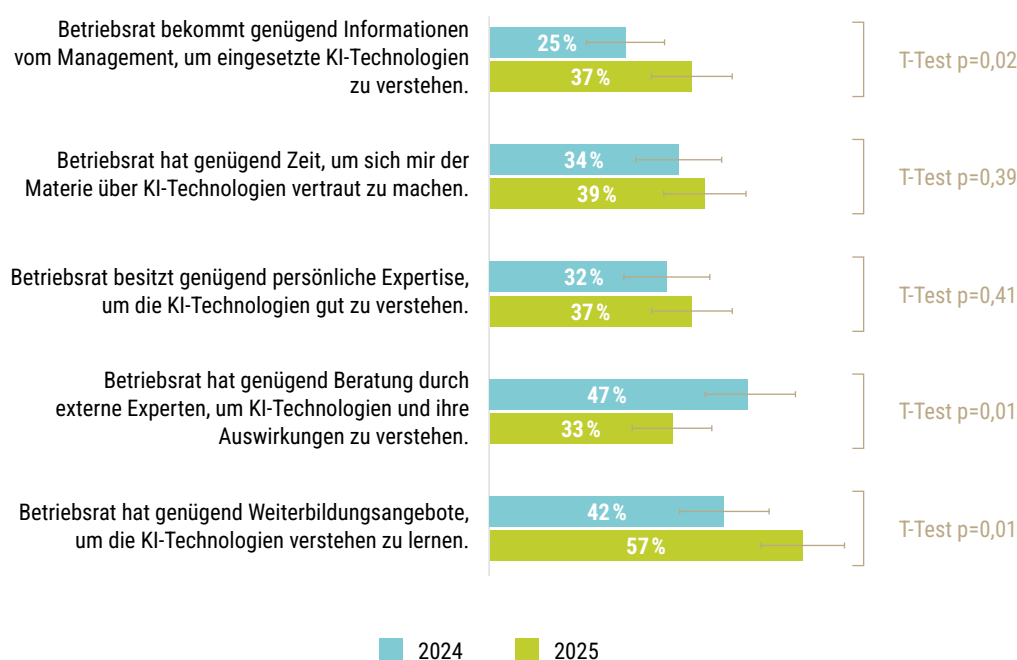
5.1 Zugang der Betriebsräte zu Wissen über KI

Eine bemerkenswerte Veränderung hat es zwischen 2024 und 2025 beim Zugang der Betriebsräte zu Wissen über KI gegeben. Wie die Abbildung 10 zeigt, ist der Anteil der Betriebsräte, die eher oder stark zustimmen, dass sie vom Management genügend Informationen bekommen, um die eingesetzten KI-Technologien zu verstehen, von 25% auf 37% gestiegen. Der Anteil der Betriebsräte, die genügend Weiterbildungsangebote haben, hat von 42% auf 57% zugenommen. Nur geringfügige und statistisch nicht signifikante Veränderungen hat es im Hinblick auf die verfügbare Zeit, die die Betriebsräte zur Auseinandersetzung mit KI-Technologien haben, und die persönliche Expertise der Betriebsräte gegeben. Schlechter geworden ist hingegen aus der Sicht der Betriebsräte der Zugang zu externer Beratung über die Einführung von KI. Diese Veränderungen lassen sich auch bestätigen, wenn wir nur das Teilsample betrachten, das wir sowohl 2024 als auch 2025 befragt haben.

Wir nehmen an, dass die Verbesserungen im Zugang zu Informationen und Weiterbildungen mit der an Intensität zunehmenden gesellschaftlichen Debatte über KI zusammenhängen, die dazu führt, dass das Management stärker sensibilisiert wird und sich um Verbreitung entsprechender Informationen bemüht, um Akzeptanz und Expertise in Unternehmen zu stärken. Zudem nehmen Weiterbildungsangebote zu KI-Themen zu. Eine weitere mögliche Erklärung ist die seit 2024 geltende KI-Verordnung der EU, die Unternehmen dazu verpflichtet, Beschäftigten, die mit KI arbeiten, Schulungen zu grundlegenden KI-Kenntnissen anzubieten. Die Zunahme entsprechender Maßnahmen kann auch zu einer Stärkung des Zugangs der Betriebsräte zu Informationen führen.

Offen ist, warum wir so eine deutliche Abnahme in dem wahrgenommenen Zugang zu externer Beratung sehen. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass mit der Zunahme von KI-Einführungsprozessen in Unternehmen der Bedarf an praxisnaher und kontextspezifischer Beratung zunimmt, während allgemeine Beratungsangebote zunehmend als nicht ausreichend (bzw. durch die verfügbaren Weiterbildungen als abgedeckt) angesehen werden. Dies würde implizieren, dass es im Hinblick auf spezialisierte Beratung zu unterschiedlichen Formen und Anwendungsszenarien der KI weiterhin Engpässe gibt.

Abbildung 10: Zugang der Betriebsräte zu Informationsressourcen über KI (2024 und 2025)



Quelle: Betriebsratsinterviews in Betrieben, die KI einsetzen. Fehlerbalken repräsentieren das 95 %-Konfidenzintervall.

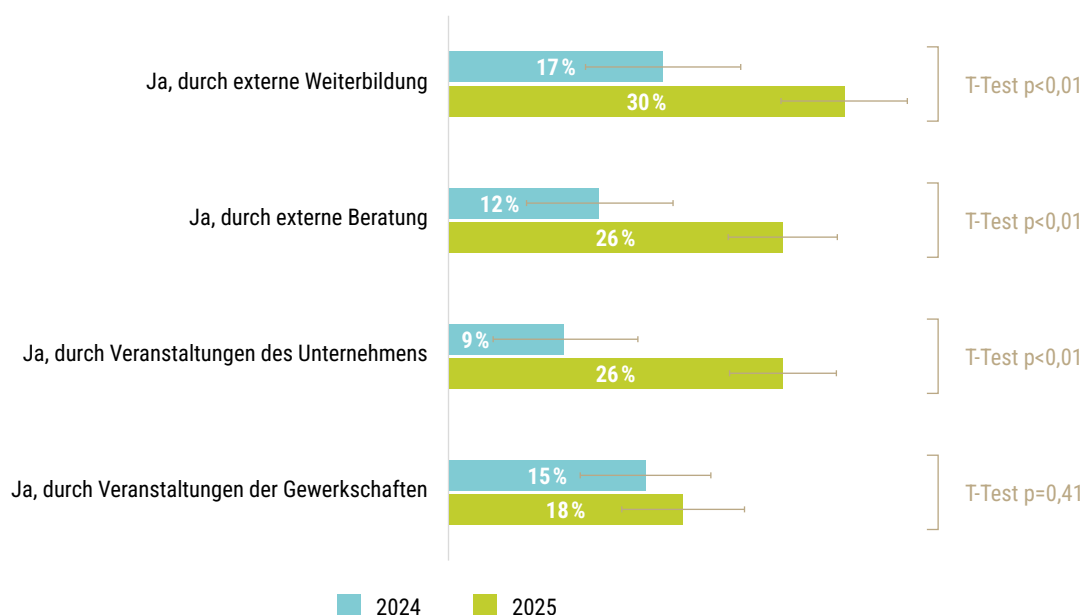
Mit der steigenden KI-Nutzung wachsen allerdings Konflikte zwischen Betriebsräten und Management, wie KI zu definieren ist und welche Anwendungen als KI einzuordnen sind. In der Befragung 2024 gaben 22 % der Betriebsräte an, dass die Definition von KI zwischen Management und Betriebsräten umstritten ist, in der Befragung 2025 sind es bereits 28 %. Solche Unklarheiten liegen einerseits in der Natur der Sache: KI ist eine sehr vielfältige Technologie, die in sehr unterschiedlichen Anwendungsszenarien genutzt werden kann. Andererseits könnten solche Konflikte damit zusammenhängen, dass das 2021 in Kraft getretene Betriebsmodernisierungsgesetz den Betriebsräten die Möglichkeit gibt, eine vom Unternehmen zu finanzierende externe Expertise zu KI-Technologien, die im Unternehmen eingeführt werden, einzuholen. Aufgrund der Kosten für eine solche Expertise kann es zu unterschiedlichen Auffassungen kommen, welche Technologien und Anwendungen darunter gefasst werden. Die Möglichkeiten des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes im Hinblick auf die Heranziehung externer Expertise hatten in der Befragung 2024 16 % und in der Befragung 2025 17 % der Betriebsräte genutzt.

5.2 KI-Kompetenzaufbau im Betriebsrat

Für die langfristige Einflussnahme auf die Einführung und Nutzung von KI in den Betrieben wird es wichtig sein, inwieweit die Betriebsräte ihren Zugang zu Informationen und Wissen für einen Kompetenzaufbau im Betriebsrat nutzen. Auch hier zeigen sich im untersuchten Zeitraum bereits Veränderungen. Die Zahl der Betriebsräte, die gar keine Maßnahmen zum Kompetenzaufbau im Bereich KI unternehmen, ist von 70 % im Jahr 2024 auf 51 % im Jahr 2025 gesunken.

Die Abbildung 11 zeigt die zentralen Maßnahmen der Betriebsräte. An erster Stelle steht die Nutzung externer Weiterbildungsangebote, die 2025 von 30 % der befragten Betriebsräte wahrgenommen wurden, gefolgt von externer Beratung (26 %) und Veranstaltungsangeboten im Unternehmen (26 %). Weitgehend unverändert zwischen 2024 und 2025 ist die Wahrnehmung von Veranstaltungen der Gewerkschaften, die 2025 von 18 % der Betriebsräte berichtet wurde.

Abbildung 11: Maßnahmen zum KI-Kompetenzaufbau in Betriebsräten (2024 und 2025)



Quelle: Betriebsratsinterviews. Fehlerbalken repräsentieren das 95 %-Konfidenzintervall.

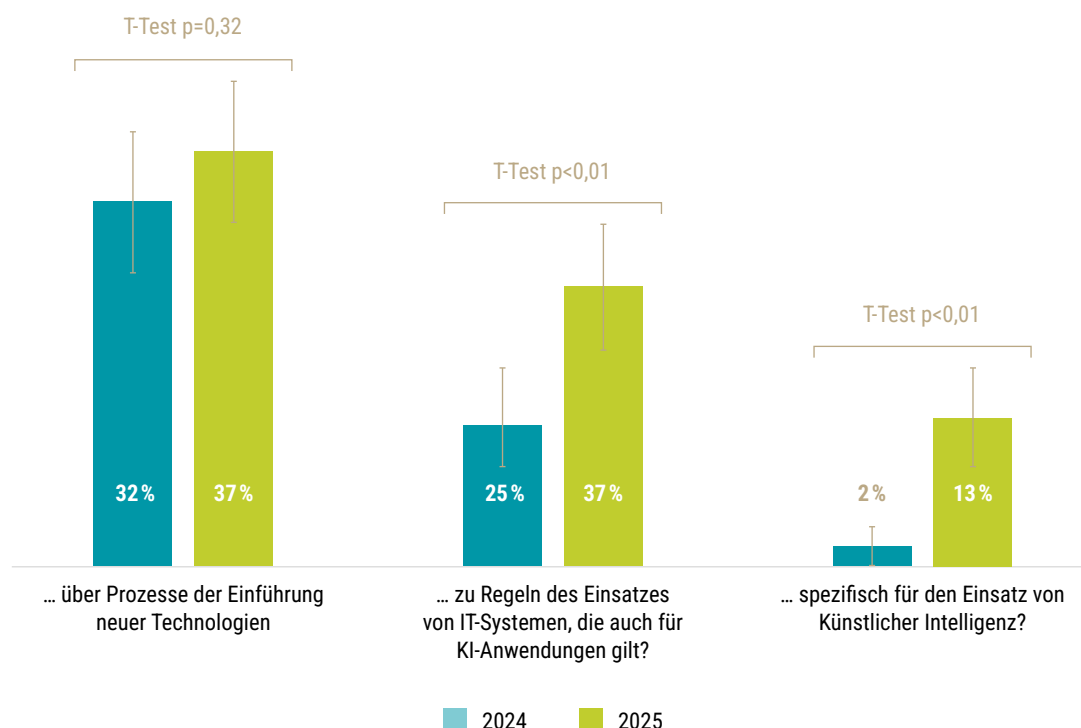
Die Intensivierung des Kompetenzaufbaus im Betriebsrat geht auch mit einer intensiveren Kommunikation der Betriebsräte mit ihren Belegschaften über KI einher. In der Befragung 2025 berichteten 45 % der Betriebsräte, dass sie sich mit den Beschäftigten über den Einsatz von KI im Rahmen der Begleitung von konkreten Softwareprojekten austauschen. 28 % tauschten sich mit Beschäftigten im Rahmen von thematischen Veranstaltungen im Unternehmen aus. 33 % hatten bereits das Thema KI im Rahmen von Betriebsversammlungen thematisiert. Dies war eine deutliche Zunahme der Kommunikation der Betriebsräte mit den Belegschaften über das Thema KI im Vergleich zu 2024.

5.3 Vereinbarungen über KI-Einsatz

Das zunehmende Experimentieren und die Einführung von KI-Anwendungen in Betrieben spiegelt sich schließlich auch in der Entwicklung von Betriebsvereinbarungen wider. Wie die Abbildung 12 zeigt, hat der Anteil der Betriebe, die Vereinbarungen über den Einsatz von IT-Systemen allgemein sowie auch spezialisierte Vereinbarungen über den Einsatz von KI berichten, deutlich zugenommen. Bemerkenswert ist insbesondere die letztere Entwicklung. Hatten in der Befragung 2024 nur vier Betriebe eine spezielle KI-Vereinbarung berichtet, waren es in der Befragung 2025 bereits 31.

Um auszuschließen, dass diese Verschiebungen mit den unterschiedlichen Samples der beiden Befragungswellen zusammenhängen, haben wir die Veränderungen in dem Teilsample jener Betriebe geprüft, die wir sowohl 2024 als auch 2025 befragt haben. Ähnlich wie im Gesamtsample gab es keine Veränderung bei den allgemeinen Vereinbarungen über Prozesse der Einführung neuer Technologien – in beiden Jahren berichteten 29 Betriebe entsprechende Vereinbarungen. Die Anzahl der Betriebe mit Vereinbarungen zu Regeln des Einsatzes von IT-Systemen war hingegen von 17 auf 23 gestiegen. Die Zahl der Betriebe, die spezifische Vereinbarungen für den Einsatz von KI abgeschlossen hatten, war sogar von 2 auf 12 Betriebe gestiegen. Die Veränderungen im gesamten Sample spiegeln damit eine reale Zunahme der Vereinbarungen zur Regulierung der KI im Betrieb wider.

Abbildung 12: Management-Betriebsrat-Vereinbarungen zur Regulierung des KI-Einsatzes (2024 und 2025)



Quelle: Betriebsratsinterviews. Fehlerbalken repräsentieren das 95 %-Konfidenzintervall.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Der Einsatz der KI in der Arbeitswelt steigt zügig. Während Ziele der Automatisierung und Effizienzsteigerung dabei dominierend bleiben, nimmt zugleich auch das Interesse der Betriebe an der Nutzung von KI-Assistenten zur Unterstützung der Beschäftigten zu. Hier zeigen sich deutlich die Effekte der zunehmenden Erfahrung mit Generativer KI.

Die zentrale Herausforderung bei der Einführung von KI ist die interne Bereitstellung von Daten, die aufgrund fragmentierter Softwarelandschaften, aber auch fehlender Expertise auf Hürden stößt. Auch Datenschutzfragen bleiben für die Unternehmen eine Herausforderung. Bemerkenswerterweise sind hingegen Probleme bei der Rekrutierung qualifizierten Personals für die KI-Implementierung zwischen 2024 und 2025 deutlich geringer geworden, was mit der Abkühlung auf dem Arbeitsmarkt zu tun haben kann.

Während die Betriebe sehr optimistisch im Hinblick auf Produktivitätseffekte der KI sind, fällt zugleich auf, dass solche Effekte nicht unbedingt mit Beschäftigungsabbau einhergehen. Nur eine Minderheit der befragten Manager:innen und Betriebsräte sieht negative Beschäftigungswirkungen der KI. Die Fokussierung der öffentlichen Debatte auf Arbeitsplatzverluste durch KI beruht oftmals auf plakativen Beispielen, verkennet aber die Dynamik in vielen Betrieben, in denen KI-Einsatz und Produktivitätsgewinne nicht für Beschäftigungsabbau, sondern für Verbesserungen der Produktqualität, Steigerung des Outputs, aber auch teilweise für Reduktion von Mehrarbeit eingesetzt werden. Dies erklärt, warum in der hier vorliegenden Studie eine steigende Akzeptanz des KI-Einsatzes in Betrieben deutlich wird.

Um solche Entwicklungen weiter zu stärken, ist eine funktionierende Mitbestimmung wichtig. Hier zeigt auch die 2025-Befragungswelle, dass zwei unterschiedliche „Welten“ der Mitbestimmung fortbestehen. Etwa die Hälfte der befragten Betriebe weist eine kooperative Mitbestimmungspraxis auf, während die andere Hälfte von Konflikten zwischen Management und Betriebsräten bei der KI-Einführung berichtet. Die Vorteile kooperativer Beziehungen bei der Mitbestimmung liegen nicht nur in einer reibungsloseren Einführung der KI, sondern auch in einer höheren Akzeptanz auf Seiten der Beschäftigten.

Deutlich verbessert hat sich zwischen 2024 und 2025 der Zugang der Betriebsräte zu Informationen und Schulungen, was sowohl mit der allgemein viel größeren Aufmerksamkeit für das Thema KI und damit gestiegenen internen Schulungsaktivitäten in vielen Unternehmen als auch mit den Vorgaben der KI-Verordnung der EU im Hinblick auf interne Schulungen zu tun haben kann. Die Betriebsräte nutzen diese Möglichkeiten verstärkt für Kompetenzaufbau, was sich auch in steigenden Zahlen von Betriebsvereinbarungen zur Einführung von IT-Systemen und auch zu KI-Anwendungen im Besonderen zeigt. Die Mitbestimmungspraxis nimmt sich des Themas KI zunehmend an.

Literatur

Arntz, M., Baum, M., Brüll, E., Dorau, R., Hartwig, M., Lehmer, F., Matthes, B., Meyer, S.-C., Schlenker, O., Tisch, A., & Wischniewski, S. (2025). *Digitalisierung und Wandel der Beschäftigung (DiWaBe 2.0): Eine Datengrundlage für die Erforschung von Künstlicher Intelligenz und anderer Technologien in der Arbeitswelt*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

<https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20250225>

Krzywdzinski, M. (2024). *Zwei Welten der KI in der Arbeitswelt: Wie Management und Betriebsräte die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen gestalten* (Weizenbaum Discussion Paper No. 39). Weizenbaum Institut. <https://doi.org/10.34669/WI.DP/39>

Strippel, C., Künzel, M., Emmer, M., & Heger, K. (2025). *Weizenbaum Report 2025: Politische Partizipation in Deutschland* [Application/pdf]. Weizenbaum Institute. <https://doi.org/10.34669/WI.WR/6>

Impressum

Martin Krzywdzinski, Philip Wotschack

Zunehmender KI-Einsatz in der Arbeitswelt. Wie Management und Betriebsräte die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen gestalten

Weizenbaum Discussion Paper #53

März 2026

ISSN 2943-937X \ [DOI 10.34669/WI.DP/53](https://doi.org/10.34669/WI.DP/53)

Weizenbaum-Institut e. V.

Hardenbergstraße 32 \ 10623 Berlin \ Tel.: +49 30 700141-001

info@weizenbaum-institut.de \ www.weizenbaum-institut.de

KOORDINATION: Dr. Moritz Buchner \ **TYPESETTING:** Luisa Le van, M.A., Atelier Hurra

Dieses Paper ist unter der [Creative Commons Attribution 4.0 \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) lizenziert.

Gefördert durch: