

JUNI 2024  
# 39

Martin Krzywdzinski

# Zwei Welten der KI in der Arbeitswelt

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

## ÜBER DIE AUTOREN

**Martin Krzywdzinski** \\ Weizenbaum-Institut und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)

**Kontakt:** [martin.krzywdzinski@weizenbaum-institut.de](mailto:martin.krzywdzinski@weizenbaum-institut.de)

**Unter Mitarbeit von Philip Wotschack \\ Florian Butollo \\ Mario Ottaiano \\ Lea Schneidemesser \\ Daniel Schweiß**, Mitglieder der Forschungsgruppe „Arbeiten mit künstlicher Intelligenz“ am Weizenbaum-Institut

## ÜBER DIESES PAPER

In der Reihe der Weizenbaum Discussion Paper werden Ergebnisse aus der laufenden Forschung des Weizenbaum-Instituts veröffentlicht und zur Diskussion gestellt.

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 Bildung und Forschung (BMBF) und dem Landes 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

# Zwei Welten der KI in der Arbeitswelt

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

Martin Krzywdzinski\*

## \\ Zusammenfassung der Kernbefunde

Die vorliegende Befragung von 385 Managern und 224 Betriebsräten in besonders KI-affinen Branchen und Betrieben zeigt, dass der Einsatz von KI-Anwendungen dort immer mehr an Dynamik gewinnt. Etwa die Hälfte der befragten Betriebe nutzen mindestens eine KI-Anwendung im Regelbetrieb. Wenn Pilotprojekte berücksichtigt werden, steigt der Anteil der Betriebe mit KI-Anwendungen auf etwa zwei Drittel. Besonders verbreitet ist der Einsatz von KI-Anwendungen in den Funktionsbereichen IT, Verwaltung sowie Vertrieb und Marketing.

Die zentralen Ziele der Einführung von KI sind die Automatisierung von Arbeitsschritten und Stärkung der Effizienz der Prozesse. Fast zwei Drittel der befragten Betriebe experimentieren allerdings auch und führen KI-Anwendungen zur Erprobung des Potentials der Technik ein. Die zentralen Herausforderungen für die Unternehmen beziehen sich auf die Rekrutierung qualifizierten Personals und Fragen der Datenbereitstellung, wie die Absicherung gegen Datenschutzrisiken oder Sicherung der Datenqualität. Es wird zudem ein dringender Handlungsbedarf bei den Ausbildungsinstitutionen gesehen, um der rasant steigenden Nachfrage nach KI-Fachkräften zu entsprechen.

Im Hinblick auf die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung bei der Einführung von KI-Systemen zeigt sich eine Spaltung in eine kooperative und eine eher konfliktvolle Mitbestimmungspraxis. In rund der Hälfte der befragten Betriebe dominieren beim Thema KI kooperative Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten. Letztere werden regelmäßig bei Technologieeinführungsprozessen einbezogen und Konflikte beim Thema KI halten sich in Grenzen. Die Realität der anderen Hälfte der Betriebe lässt sich als eine eher konfliktvolle Mitbestimmungspraxis charakterisieren. Dort bezieht das Management die Betriebsräte nicht regelmäßig in Technologieeinführungsprozesse ein und es zeigen sich stärkere Positionsunterschiede zwischen Betriebsrat und Management im Hinblick auf die Dauer der Pilotierung von KI-Anwendungen, der Einbeziehung externer Expertise sowie Fragen der Leistungskontrolle und des Umgangs mit Daten.

---

\* Unter Mitarbeit von Philip Wotschack, Florian Butollo, Mario Ottaiano, Lea Schneidemesser, Daniel Schneiß

Die kooperative Mitbestimmungspraxis geht einher mit einer stärkeren Einbeziehung der Beschäftigten und höheren Akzeptanz von KI-Technologien im Betrieb. Das spricht dafür, dass der Einbezug der Interessenvertretung die Mitwirkung der Beschäftigten und das Vertrauen in Technologie stärkt.

Ist die Mitbestimmungspraxis durch Interessengegensätze und Konflikte geprägt, hat die Mehrheit der Betriebsräte keinen Zugang zu ausreichender Expertise und Informationen über KI-Anwendungen. Häufig fehlt auch die Zeit, um sich mit der Technologie auseinanderzusetzen. Bei einer kooperativen Mitbestimmungspraxis ist die Situation der Betriebsräte besser, aber auch hier hat fast die Hälfte nicht genügend Unterstützung und Zeit für die Auseinandersetzung mit der Technologie. Im Hinblick auf die Unterstützung der Betriebsräte zeigt sich dringender Handlungsbedarf.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	6
<b>2</b>	<b>Anlage der Untersuchung</b>	7
<b>3</b>	<b>Einsatz von KI in Betrieben</b>	8
<b>4</b>	<b>Rolle von Betriebsräten bei der Einführung von KI in Betrieben</b>	11
<b>5</b>	<b>Auswirkungen von KI auf die Arbeit</b>	18
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	20
	<b>Impressum</b>	21

# 1 Einleitung

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

Der Einsatz von KI-Anwendungen wird zu einem immer wichtigeren Gestaltungsgegenstand für Management und Betriebsräte, also zu einem zentralen Thema für die Mitbestimmung. Weitere Regulierung steht mit der kommenden KI-Verordnung der Europäischen Union vor der Tür, aber bereits jetzt sind Management und Betriebsräte in vielen Unternehmen mit der gemeinsamen Beratung, Gestaltung und Aushandlung der Einführung und des Einsatzes dieser Technologien befasst.

Die hier kurz zusammengefassten Ergebnisse der von der Forschungsgruppe „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz“ am Weizenbaum-Institut durchgeführten Studie „KI in der Arbeitswelt“ fokussieren 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 erwarten Management und Betriebsräte im Betrieb?

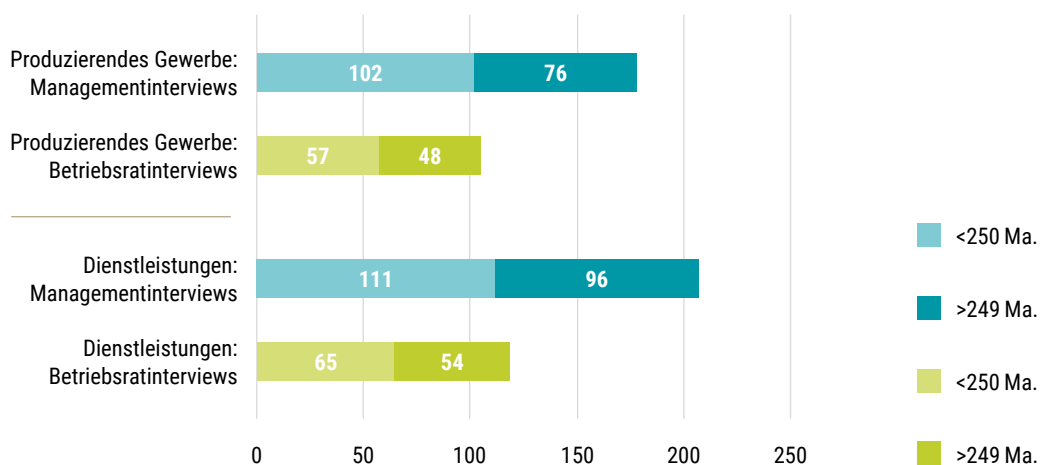
In der vorliegenden Untersuchung wurden 385 Betriebe in jenen Branchen befragt, in denen das Potential für den Einsatz von KI als besonders groß wahrgenommen wird. Die Befragung bietet eine hochwertige Quelle für die gegenwärtige Diskussion über die Rolle der Mitbestimmung bei der Gestaltung von KI im Betrieb, indem sie in den Untersuchungsbetrieben die Perspektiven des Managements und der Betriebsräte verbindet.

## 2 Anlage der Untersuchung

Die vorliegende Analyse beruht auf einer Befragung von 385 Betrieben mit betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen (Betriebsrat) von Dezember 2023 bis April 2024. In allen Betrieben fanden (telefonische) Interviews mit dem Management statt. Dazu wurde jeweils die für Fragen von KI-Anwendungen beste Ansprechperson ermittelt (zumeist die Geschäftsführung, Betriebsleitung, technische Leitung oder IT-Leitung). Ein (telefonisches) Betriebsratsinterview konnte in 224 Fällen durchgeführt werden. Für die Durchführung der Telefonbefragung wurde das Umfragezentrum Bonn (uzbonn) beauftragt.

Die Befragung beruht auf einer geschichteten Zufallsstichprobe. Um die Erfahrungen der betrieblichen Akteure (Management und Betriebsräte) mit der Nutzung von KI zu erfassen, wurde der Fokus auf größere Betriebe und Branchen mit einem höheren Verbreitungsgrad von KI-Anwendungen gelegt. Für die Befragung wurden Quoten nach Betriebsgröße und Branche festgelegt und innerhalb der Quoten jeweils eine Zufallsstichprobe gezogen. Erstens sollte jeweils die Hälfte der befragten Betriebe mehr als 250 Beschäftigte beziehungsweise zwischen 50 und 249 Beschäftigten haben. Größere und mittelständische Betriebe sind also bewusst überrepräsentiert, während Kleinbetriebe, da sie derzeit selten KI-Anwendungen nutzen, nicht berücksichtigt wurden. Zweitens wurde die Befragung auf einen Vergleich zwischen dem Produzierenden Gewerbe<sup>1</sup> und ausgewählten Dienstleistungsbereichen konzentriert. Die untersuchten Wirtschaftsabschnitte standen nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2023 für etwa 18,4 Mio. sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse.

\\ Abbildung 1: Zusammensetzung des Samples nach Sektor und Größe – Anzahl der Betriebe



**Anmerkung:** Produzierendes Gewerbe umfasst hier die Wirtschaftsabschnitte C und D, die Dienstleistungen die Wirtschaftsabschnitte G, H, J, K und M. Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 385 Betriebe.

<sup>1</sup> Der Fokus lag beim Produzierenden Gewerbe auf den Wirtschaftsabschnitten C und D, also dem Verarbeitenden Gewerbe und der Energiebranche. Der Bergbau und das Beugewerbe wurden nicht berücksichtigt, da hier nach bisherigem Kenntnisstand der KI-Einsatz bislang begrenzt ist. Im Dienstleistungsbereich wurden die Wirtschaftsabschnitte G, H, J, K und M untersucht: Handel, Verkehr und Lager; Information und Kommunikation; Finanz und Versicherungsdienstleistungen; wissenschaftliche und technische Dienstleistungen.

### 3 Einsatz von KI in Betrieben

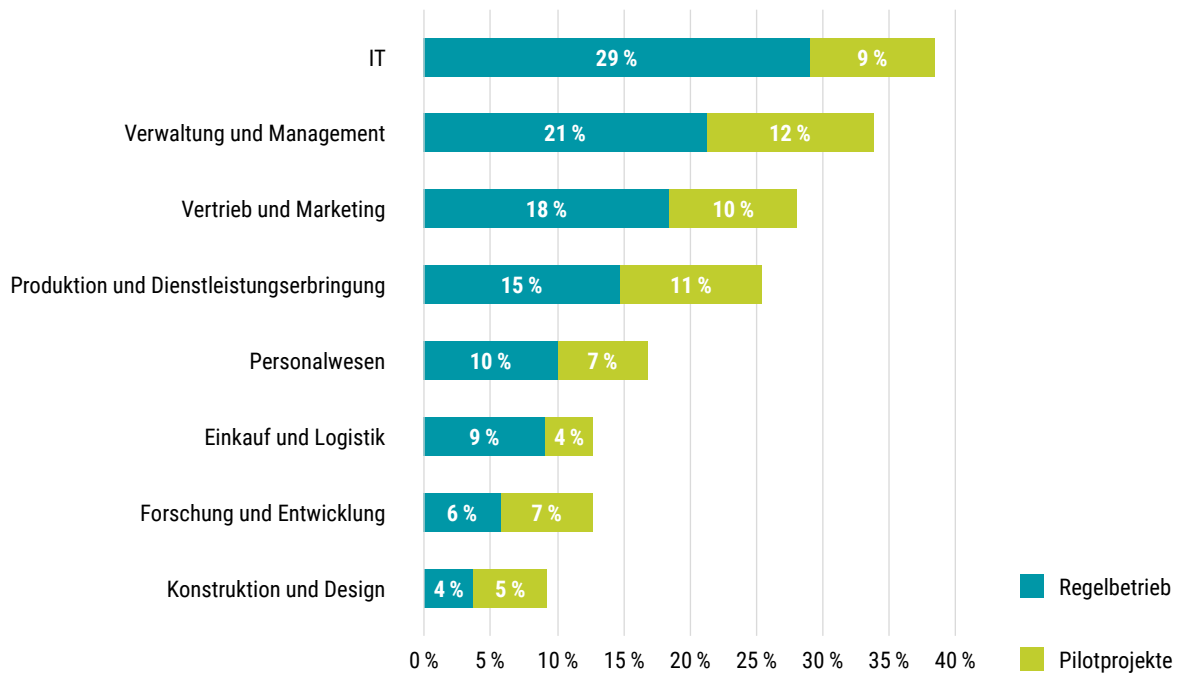
Entsprechend der Fokussierung auf größere Betriebe und Branchen mit einer höheren Verbreitung von KI-Anwendungen, zeichnet sich die Stichprobe durch ein relativ hohes Niveau des KI-Einsatzes aus. Rund die Hälfte der befragten Betriebe im Produzierenden Gewerbe (49%) und den untersuchten Dienstleistungssektoren (51%) gaben an, zumindest eine KI-Anwendung im Regelbetrieb zu nutzen. Wenn wir zusätzlich jene Betriebe berücksichtigen, die zumindest eine KI-Anwendung im Pilotbetrieb haben, steigt der Anteil der Betriebe mit KI-Einsatz auf 61% im Produzierenden Gewerbe und 67% in den untersuchten Dienstleistungssektoren. Insgesamt setzen damit 247 der 385 befragten Betriebe eine oder mehrere KI-Anwendungen ein.

Der Einsatz von KI wurde durch die Erfragung spezifischer KI-Anwendungen in acht Unternehmensbereichen gemessen. Im Personalbereich wurde beispielsweise nach Chatbots zur Beantwortung von Anfragen der Mitarbeitenden und zur Informationsbereitstellung, nach Software für die interne Vorauswahl von Bewerbungen in Rekrutierungsprozessen und für Personalentwicklungszwecke gefragt. Mit dieser detaillierten Erfassung von KI-Anwendungen und deren Einsatzfeldern bietet die vorliegende Studie eine präzise Messung des Einsatzes von KI.

Wird die Gesamtnutzung von KI-Anwendungen in verschiedenen Unternehmensbereichen betrachtet (siehe Abbildung 2), zeigt sich, dass KI am häufigsten in der IT, etwa bei der IT-Sicherheit (z.B. Monitoring von Netzwerken und Datenströmen) oder als Unterstützung beim Programmieren, genutzt wird. Fast jeder dritte Betrieb (29%) berichtete hier von einer Anwendung im Regelbetrieb, rund jeder Zehnte (9%) von einer Anwendung in der Pilotphase. Ebenfalls sehr häufig sind KI-Anwendungen in der Verwaltung, etwa in der Automatisierung von Datenverwaltungsprozessen oder der Unterstützung bei der Erstellung von Analysen und Berichten. Überraschenderweise gehört das Personalwesen zu den Unternehmensbereichen mit einer bislang begrenzten KI-Nutzung, obwohl es in den Medien oft als Vorreiterbereich diskutiert wird. 10% der befragten Betriebe gaben an, im Personalwesen KI-Anwendungen im Regelbetrieb zu nutzen, 7% hatten sie in der Pilotphase.



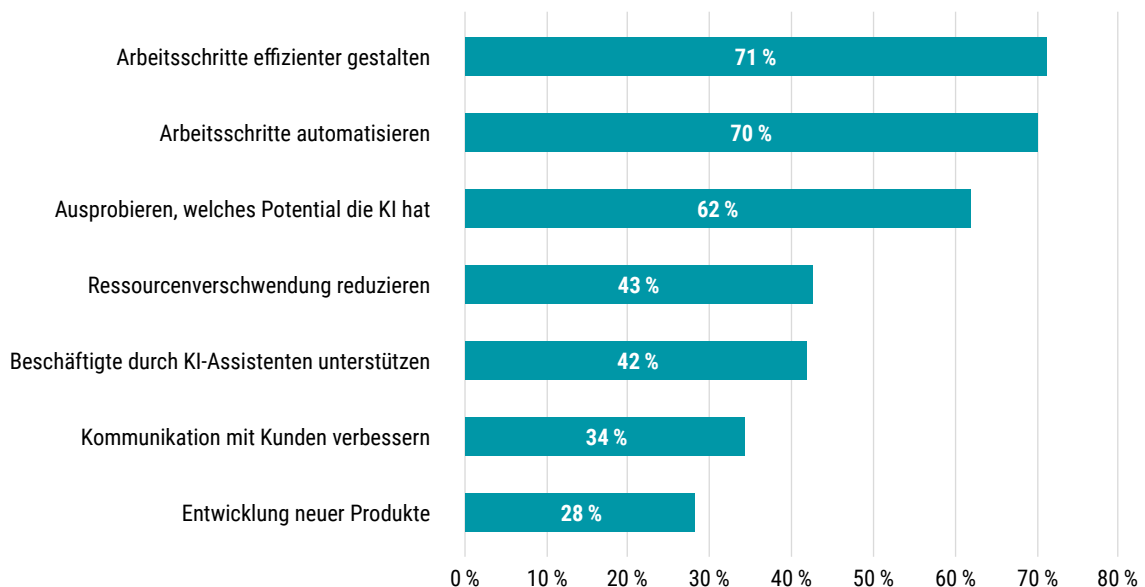
\\ Abbildung 2: Einsatz von KI-Anwendungen nach Funktionsbereichen – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 385 Managementinterviews.

Bei der Frage nach den Zielen beim Einsatz von KI (siehe Abbildung 3) nennt das Management vor allem die Stärkung der Effizienz (71%) und die Automatisierung von Prozessen (70%). Fast zwei Drittel (62%) der Betriebe befinden sich allerdings in der Experimentierphase und investieren in KI-Technologie auch mit dem Ziel, ihre Potentiale zu erproben. Weitere Ziele, wie etwa Unterstützung der Beschäftigten, Kommunikation mit Kunden und Entwicklung neuer Produkte, spielen für einen deutlich kleineren Anteil der Betriebe eine Rolle.

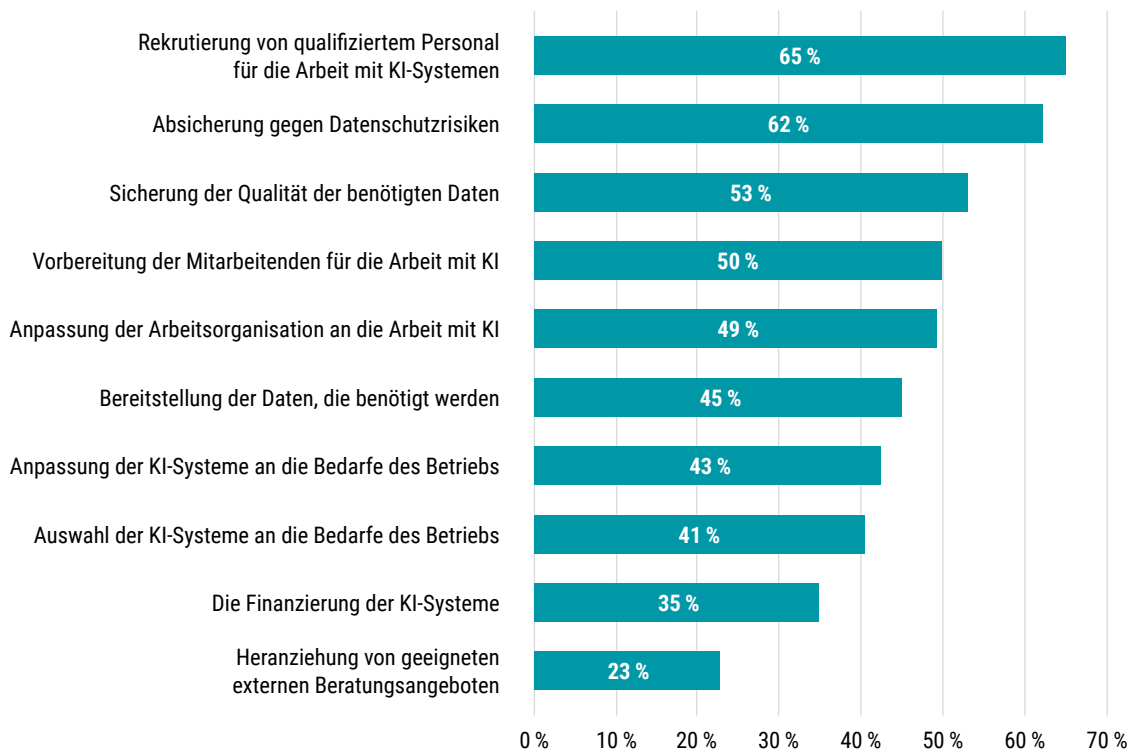
\\ Abbildung 3: Zielsetzung bei der Nutzung von KI-Anwendungen – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 247 Managementinterviews in Betrieben, die KI-Anwendungen nutzen.

Als die am häufigsten genannte Herausforderung für die Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen erweist sich nach Angaben des Managements das fehlende Personal (Abbildung 4): In rund zwei Drittel (65%) der befragten Betriebe stellt die Rekrutierung von qualifiziertem Personal eine wichtige Herausforderung dar. An zweiter Stelle stehen Herausforderungen der Datenbereitstellung, vor allem der Absicherung gegen Datenschutzrisiken und die Sicherung der benötigten Qualität der Daten für die KI-Systeme. In rund der Hälfte der Betriebe werden die Vorbereitung der Mitarbeitenden (50%) sowie die Anpassung der Arbeitsorganisation (49%) als Herausforderungen gesehen. Immer noch relevant, allerdings in einem kleineren Anteil der Betriebe, sind Herausforderungen rund um die Auswahl (41%), Anpassung (43%), Finanzierung (35%) und Beratung (23%) bei der Implementierung von KI-Anwendungen.

\\ Abbildung 4: Herausforderungen bei der Einführung und Nutzung von KI-Anwendungen – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 247 Managementinterviews in Betrieben, die KI-Anwendungen nutzen.

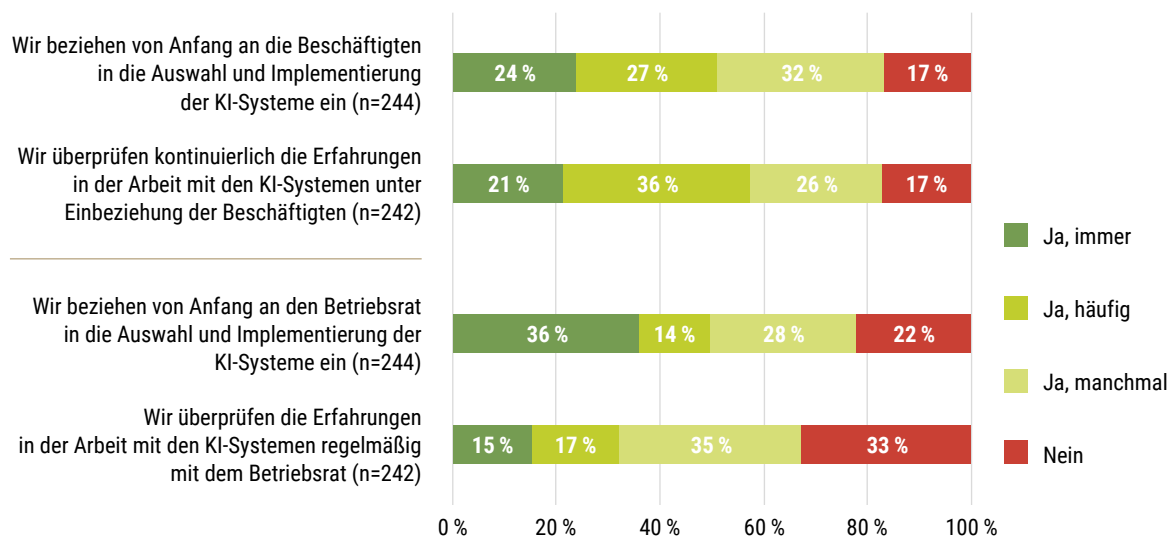
Bei der Einführung und Nutzung der KI-Anwendungen arbeiten fast zwei Drittel (61%) der befragten Betriebe eng mit spezialisierten Softwareunternehmen zusammen (39% mit vorwiegend deutschen und 22% mit vorwiegend ausländischen Unternehmen). Rund ein Drittel (34%) arbeitet mit Beratungsunternehmen (31% mit deutschen und 3% mit ausländischen Unternehmen) und 34% mit wissenschaftlichen Einrichtungen (28% mit deutschen und 6% mit ausländischen Einrichtungen) zusammen. Es ist bemerkenswert, dass die befragten Betriebe vor allem auf deutsche Kooperationspartner bei der Einführung von KI-Systemen setzen. Offenbar bildet sich in Deutschland ein funktionsfähiges KI-Ecosystem heraus.

## 4 Rolle von Betriebsräten bei der Einführung von KI in Betrieben

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit von Management und Betriebsräten bei der Einführung von KI werden zwei unterschiedliche Welten deutlich, eine kooperative und eine konfliktreiche. Dieses Bild zeichnet sich gleichermaßen in den Management- und Betriebsratsinterviews ab. Beide Welten machen jeweils etwa die Hälfte des Samples der vorliegenden Befragung aus.

Die Auswertungen der Managementinterviews zeigen, dass 51% der Betriebe ihre Beschäftigten bei der Auswahl und Implementierung von KI-Anwendungen immer oder häufig einbeziehen. 57% der Betriebe beziehen sie nach Angaben des Managements auch nach der Implementierung (immer oder häufig) ein, um die Arbeit mit dem KI-System kontinuierlich zu überprüfen (siehe Abbildung 5). Ähnlich hoch wird von Seiten des Managements die Einbeziehung der Betriebsräte bei der Einführung von KI-Anwendungen gesehen: Die Hälfte (50%) der befragten Manager gibt an, die Betriebsräte häufig oder immer bei der Implementierung einzubeziehen. Bei der kontinuierlichen Überprüfung nach der Einführung der Systeme spielt der Betriebsrat aus der Perspektive des Managements nur in rund einem Drittel (32%) der Betriebe eine feste Rolle.

\\ Abbildung 5: Einbeziehung von Beschäftigten und Betriebsräten aus Managementsicht – in Prozent



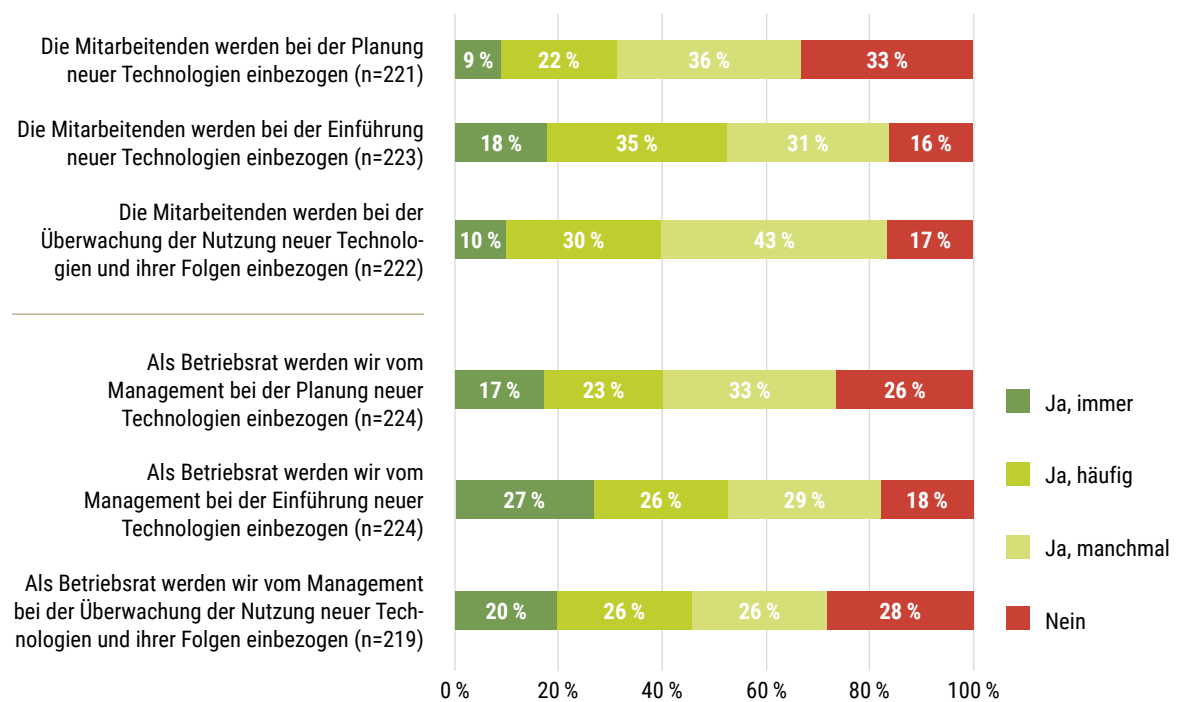
Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 247 Managementinterviews in Betrieben, die KI-Anwendungen nutzen.

Die Betriebsratsinterviews bestätigen die Zweiteilung des Samples, die sich in den Managementinterviews abzeichnet. In der Hälfte der Betriebe werden Betriebsräte und Beschäftigte regelmäßig bei der Einführung von KI-Anwendungen einbezogen, in der anderen Hälfte findet dies eher selten oder überhaupt nicht statt (siehe Abbildung 6). In den Interviews mit den Betriebsräten wurde genauer nach der Einbindung in der Planungsphase, der Einführungsphase und der Nutzungsphase gefragt. Rund die Hälfte der Betriebsräte bestätigen, dass sie immer

oder regelmäßig bei der Einführung neuer Technologien (53%) und der kontinuierlichen Überprüfung der Anwendung (46%) einbezogen werden. Auch bei der Planung der Technologien wird ein erheblicher Anteil (40%) einbezogen. Dieses Bild entspricht weitgehend der Sichtweise des Managements.

Ähnlich sieht es beim Einbezug der Beschäftigten aus. Die Hälfte (53%) der Betriebsräte gibt an, dass die Beschäftigten immer oder regelmäßig bei der Einführung von neuen Technologien einbezogen werden. Bei der Planung (31%) und kontinuierlichen Überprüfung der Nutzung (40%) werden Beschäftigte nach Aussage der Betriebsräte deutlich seltener beteiligt.

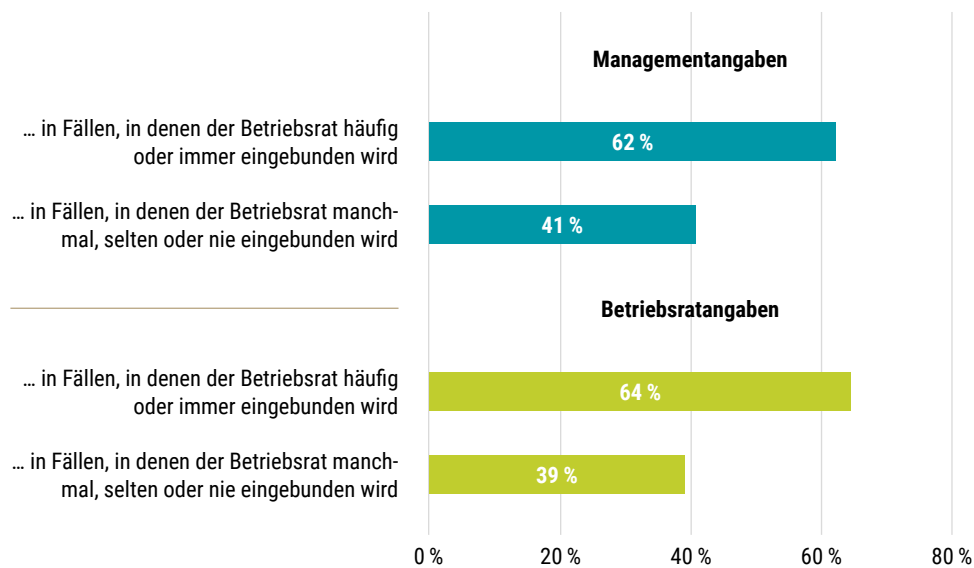
\\ Abbildung 6: Einbeziehung von Beschäftigten und Betriebsräten aus Betriebsratsicht – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 224 Betriebsratsinterviews in Betrieben mit und ohne KI-Anwendungen.

Zwischen der Einbeziehung der Betriebsräte und der Beschäftigten in die Einführungsprozesse neuer Technologien gibt es einen klaren Zusammenhang, der sowohl vom Management als auch von Betriebsräten bestätigt wird (siehe Abbildung 7). Etwa 40% der Betriebe, die den Betriebsrat bei der Einführung von KI-Technologien nie oder selten einbeziehen, beziehen dennoch die Beschäftigten immer oder häufig ein. Das ist ein relevanter Anteil von Betrieben, offenbar gibt es auch bei einer nicht-kooperativen Mitbestimmungspraxis viele Betriebe, die auch direkte Einbeziehung der Beschäftigten setzen. Allerdings ist der Anteil der Betriebe, die Beschäftigte bei der Technologieeinführung einbeziehen, bei einer kooperativen Mitbestimmungspraxis deutlich höher. Unter den Betrieben, die den Betriebsrat immer oder häufig in die Technologieeinführung einbinden, berichten sogar etwa zwei Drittel, dass sie auch die Beschäftigten häufig oder immer einbeziehen. Die Einbeziehung des Betriebsrats erhöht somit das Engagement der Betriebe bei der Einbeziehung der Beschäftigten.

\\ **Abbildung 7:** Anteil der Betriebe, die die Beschäftigten häufig oder immer bei der Einführung neuer Technologien einbeziehen – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 247 Management- und 224 Betriebsratsinterviews.

Die beiden „Welten“ der Mitbestimmung hängen zum Teil mit betrieblichen Einflussfaktoren zusammen. Erstens stehen sie im Zusammenhang mit der Betriebsgröße. Formen der kooperativen Mitbestimmung bei der Einführung von KI-Anwendungen sind etwas häufiger in größeren als in kleineren Betrieben anzutreffen. Zweitens zeigen sich auch sektorale Unterschiede. In unserem Sample waren Formen der kooperativen Mitbestimmung im Bereich der Informations-, Kommunikations-, Finanz- und technischen Dienstleistungen etwas häufiger vertreten als im Produzierenden Gewerbe sowie dem Bereich Handel und Transport.

Die unterschiedlichen Anwendungsfelder von KI-Technologien haben hingegen kaum einen Einfluss darauf, in welchem Maße Beschäftigte und Betriebsräte bei der Implementierung und Überprüfung einbezogen werden. Dies zeigt, dass Betriebe mit einer kooperativen Mitbestimmungskultur die Betriebsräte im Hinblick auf alle Anwendungsfelder von KI einbeziehen. Unser Befund kann auch damit zusammenhängen, dass viele der befragten Betriebe KI-Anwendungen in mehreren Funktionsbereichen einsetzen.

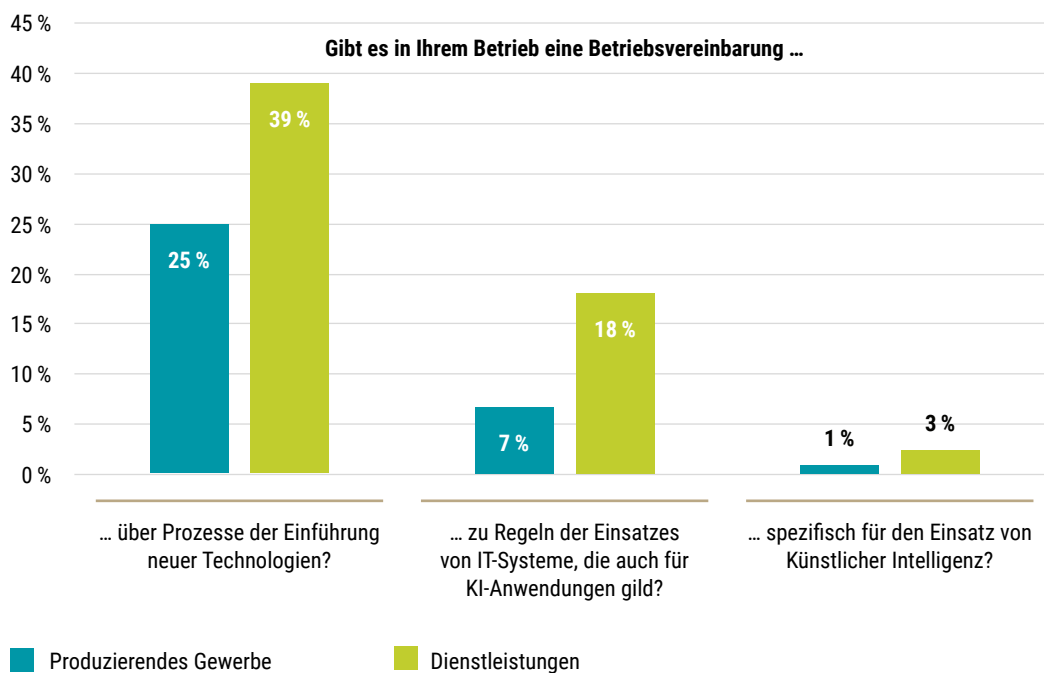
Trotz der genannten Unterschiede finden sich beide „Welten“ der Mitbestimmung auch quer zu den untersuchten Branchen und Betriebsgrößenklassen. Dies spricht dafür, dass hier neben strukturellen Faktoren auch gewachsene Traditionen der Beziehungen zwischen Management und Betriebsräten eine große Rolle spielen.

Relativ deutlich sind hingegen die Branchenunterschiede im Hinblick auf die Regulierung der Technologieeinführung im Rahmen von Betriebsvereinbarungen (siehe Abbildung 8). 39% der Betriebsräte im Dienstleistungsbereich und 25% der Betriebsräte im Produzierenden Gewerbe berichteten, dass bei ihnen Betriebsvereinbarungen zur Einführung neuer Technologien bestehen. 18% der Betriebsräte im Dienstleistungsbereich und 7% der Betriebsräte im Produzierenden Gewerbe geben an, dass in ihrem Betrieb Vereinbarungen über den Einsatz von IT-Sys-

temen existieren, mit denen auch KI-Anwendungen abgedeckt sind. Nur vier der 247 befragten Betriebe (einer davon im Produzierenden Gewerbe und drei im Dienstleistungsbereich) hatten eigene Betriebsvereinbarungen für die Einführung von KI-Systemen abgeschlossen. 24 der befragten Betriebsräte hatten bereits die Möglichkeit der Heranziehung von Expertise nach dem neuen Betriebsratsmodernisierungsgesetz (§ 80 Abs. 3 BetrVG) genutzt (11 aus dem Produzierendem Gewerbe und 13 aus den Dienstleistungsbereichen).

Die skizzierten Branchenunterschiede bei der Regulierung der Technologieeinführung lassen sich möglicherweise damit erklären, dass die von uns untersuchten Dienstleistungsbereiche schon seit längerem sehr intensiv IT-Lösungen einsetzen und daher bereits entwickelte Regelungssysteme dafür haben. Auch der Einsatz mobiler Arbeit ist dort besonders stark verbreitet, was einen weiteren Regulierungsschub bezüglich der Einführung neuer Technologien und IT-Systeme ausgelöst haben könnte. Als eine weitere Erklärung für die Unterschiede hatten wir vermutet, dass Betriebe im Produzierenden Gewerbe häufiger Teil von Konzernstrukturen sind, in denen die entsprechende Regulierung der Einführung neuer Technologien auf der übergreifenden Konzernebene und nicht auf der betrieblichen Ebene stattfindet. Wir haben daher die Daten danach ausgewertet, inwieweit die Betriebe Teil von Konzernstrukturen sind. Diese Unterschiede konnten die häufigere Präsenz von Betriebsvereinbarungen in den Dienstleistungsbetrieben jedoch nicht erklären. Betriebe in Konzernstrukturen berichteten vielmehr sogar häufiger, dass bei ihnen betriebliche Regelungen zur Einführung neuer Technologien vorhanden sind.

\\ Abbildung 8: Betriebsvereinbarungen zur Technologieeinführung – in Prozent

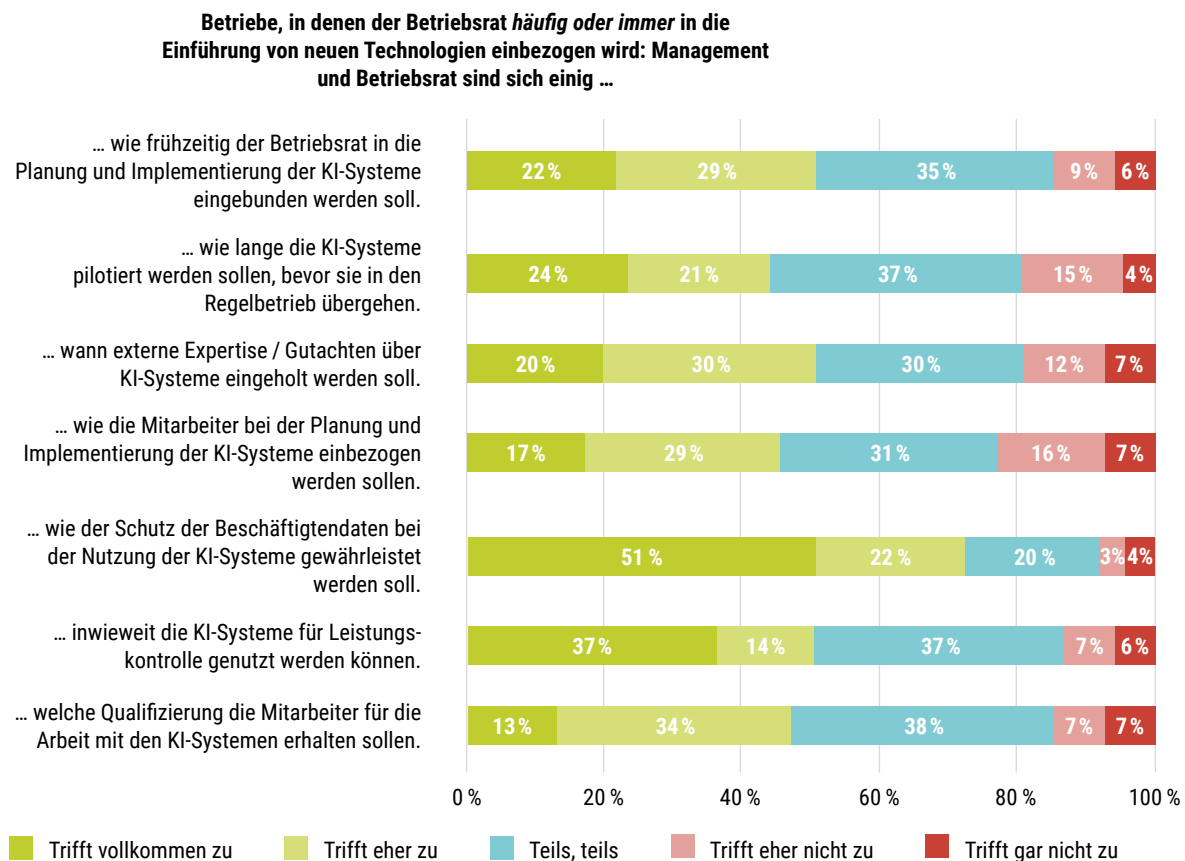


Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 224 Betriebsratsinterviews.

Die zwei „Welten“ der Mitbestimmung unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich des Einbezugs der Betriebsräte bei Fragen der Technologieeinführung, sondern auch in Bezug auf Interessensgegensätze und Konflikte. Wir haben die Betriebsräte gefragt, bei welchen Fragen sich Management und Betriebsräte im Hinblick auf die eingesetzten KI-Technologien einig bzw. uneinig sind. Während sich bei dieser Frage kaum Unterschiede zwischen den Branchen oder nach der Betriebsgröße besteht, zeigt sich eine deutliche Differenz zwischen Betrieben, bei denen das Management die Betriebsräte bei der Einführung neuer Technologien regelmäßig oder immer einbezieht, und jenen bei denen dies seltener oder nie geschieht (siehe Abbildung 8 und 9). Der Einbezug von Betriebsräten geht offenbar mit weniger Interessenkonflikten bei der Einführung von KI-Systemen einher (und vice versa). In diesem Sinne lässt sich die Mitbestimmungspraxis jener Betriebe, die den Betriebsrat kaum oder überhaupt nicht bei der Einführung von neuen Technologien einbezieht als konflikthafte Mitbestimmungspraxis charakterisieren.

In den Betrieben, in denen das Management Betriebsräte regelmäßig bei der Technologieeinführung einbezieht, besteht eine ausgesprochen kooperative und fast konsensuale Mitbestimmungskultur (siehe Abbildung 9). Nur ein kleiner Teil der Betriebsräte in dieser Gruppe gibt größere Positionsunterschiede zwischen Management und Betriebsrat an. Insbesondere die in der öffentlichen Diskussion über Risiken der KI besonders relevanten Fragen des Datenschutzes und der digitalen Leistungskontrolle werden weitestgehend ohne größere Konflikte gelöst.

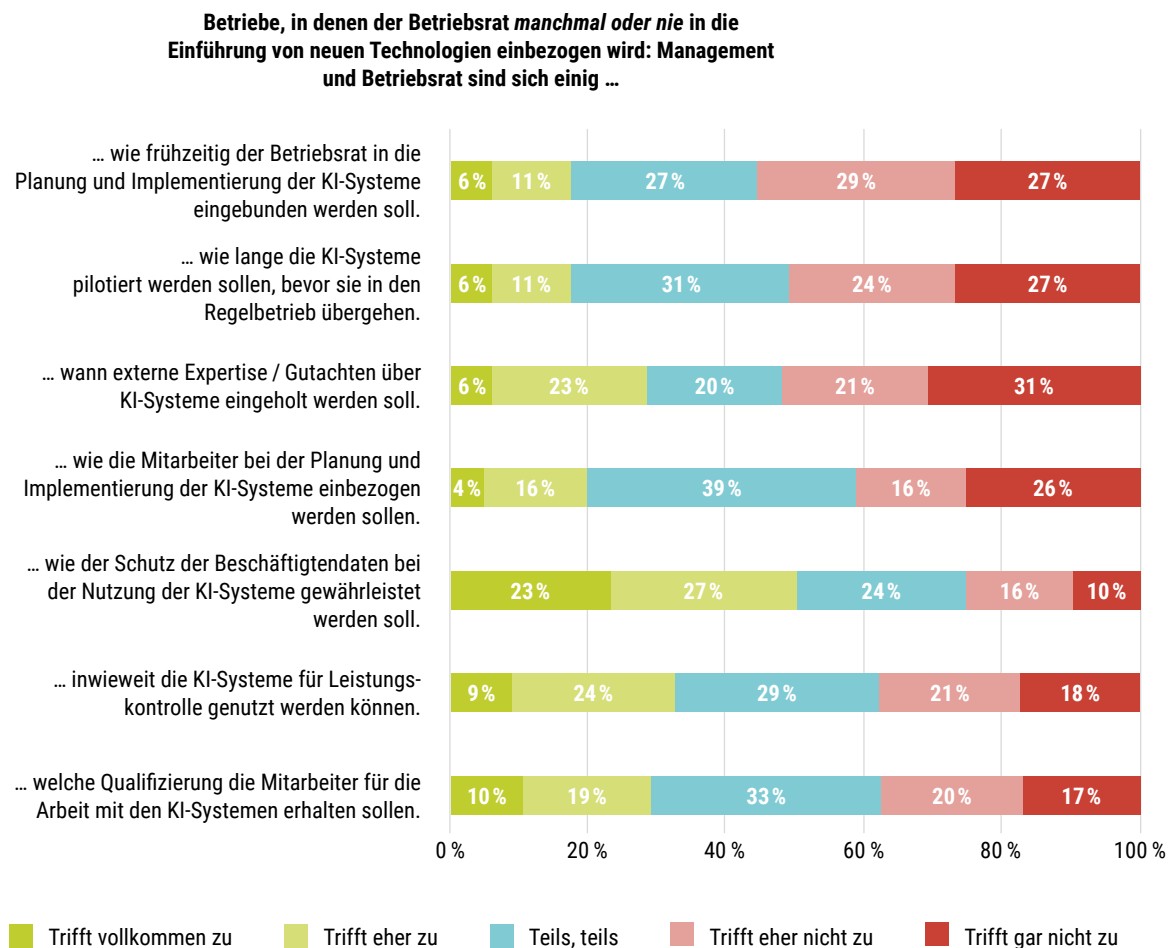
\\ Abbildung 9: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Management- und Betriebsratspositionen in der kooperativen Mitbestimmungspraxis – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 118 Betriebsräte.

Anders ist das Bild, wenn das Management die Betriebsräte nicht regelmäßig in die Technologieeinführung einbezieht (siehe Abbildung 10). Es ist nicht verwunderlich, dass die Frage des frühzeitigen Einbezugs des Betriebsrates (56% der Betriebsräte) selbst umstritten ist. Umstritten sind auch die Dauer der Pilotierung von KI-Anwendungen (51%) oder das Heranziehen externer Expertise (52%). Auch bei Fragen der Leistungskontrolle berichten immerhin 39% der Betriebsräte unterschiedliche Auffassungen zwischen Management und Betriebsrat, bei Qualifizierungsfragen sind es 37% und bei Datenschutzfragen 26%.

\\ Abbildung 10: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Management- und Betriebsratspositionen in der nicht-kooperativen Mitbestimmungspraxis – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 106 Betriebsräte.

Kaum umstritten ist bislang die Frage, ob Softwareanwendungen als KI-Anwendungen anzusehen sind. Von den 149 Betriebsräten, in deren Betrieben KI-Lösungen eingesetzt werden, berichteten nur 19%, dass zwischen Management und Betriebsrat umstritten sei, was unter KI zu verstehen ist.

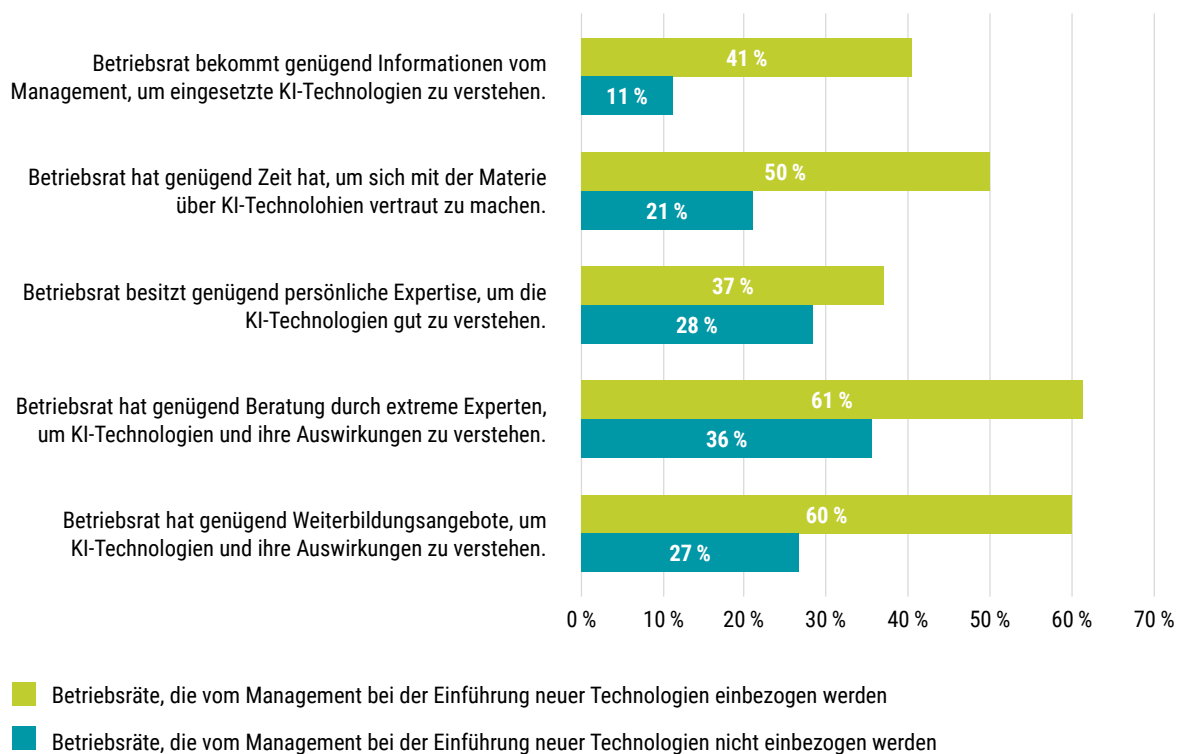


Die zwei „Welten“ der kooperativen und der konflikthaften Mitbestimmung unterscheiden sich auch deutlich im Hinblick auf die Ressourcen der Betriebsräte (siehe Abbildung 11). Bei einer kooperativen Mitbestimmungspraxis berichteten etwa 60% der Betriebsräte, dass sie genügend externe Beratung und Weiterbildungsangebote zu KI-Themen haben. Die Hälfte (50%) gab an, über genügend Zeit zu verfügen, um sich mit der neuen Technologie auseinanderzusetzen. 41% betrachteten die vom Management zur Verfügung gestellten Informationen als ausreichend. Dies impliziert zugleich, dass es auch bei einer kooperativen Mitbestimmungspraxis für einen beträchtlichen Teil der Betriebsräte schwierig ist, genügend Expertise und Zeit für die Auseinandersetzung mit KI heranzuziehen.

Bei Betrieben mit einer nicht-kooperativen, konflikthaften Mitbestimmungspraxis werden die Informationen des Managements deutlich kritischer beurteilt. Zudem hat nach eigenen Angaben nur eine Minderheit der Betriebsräte genügend Zeit (21%) und externe Unterstützung (36%), um die KI-Technologien zu verstehen.

Am schwächsten ist der Unterschied zwischen der kooperativen und der konflikthaften „Welt“ der Mitbestimmung im Hinblick auf die persönliche Expertise der Betriebsräte. In beiden Fällen berichtet nur eine Minderheit der Betriebsräte genügend persönliche Expertise zu haben, um die KI-Technologie gut zu verstehen.

\\ Abbildung 11: Ressourcen der Betriebsräte für die Auseinandersetzung mit KI



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 224 Betriebsratsinterviews.

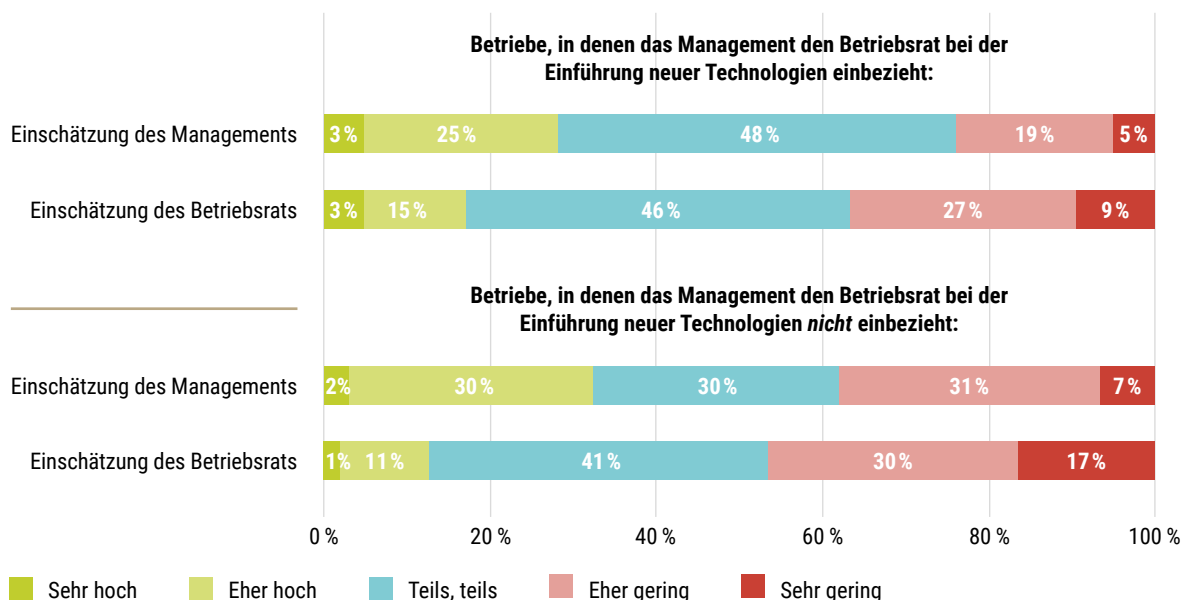
Relativ begrenzt ist bislang die Kommunikation der Betriebsräte mit ihren Belegschaften über Fragen von KI-Anwendungen. Am häufigsten findet ein solcher Austausch bei der Begleitung von konkreten Softwareeinführungsprozessen statt: Ein Fünftel (20%) der Betriebsräte gaben an, sich bei diesen Prozessen mit Beschäftigten über KI auszutauschen. Rund ein Zehntel der Betriebsräte berichtete über gezielte thematische Veranstaltungen zu KI in ihren Betrieben (12%) oder hatte KI im Rahmen von Betriebsversammlungen thematisiert (13%).

## 5 Auswirkungen von KI auf die Arbeit

Unsere Studie fokussierte auf die Wahrnehmung und Einführung von KI-Technologien im Zusammenspiel von Management und Betriebsräten. Es lassen sich daher keine direkten Auswirkungen der KI auf die Arbeit messen. In den Interviewdaten zeichnen sich allerdings zwei wichtige Punkte im Hinblick auf die vom Management und Betriebsräten erwarteten Entwicklungen ab.

Erstens schätzen bei einer kooperativen Mitbestimmungspraxis sowohl Betriebsräte als auch das Management die Akzeptanz der Beschäftigten für die Einführung von KI-Anwendungen etwas positiver ein (siehe Abbildung 12): Nur rund ein Viertel (24%) der Manager und mehr als ein Drittel (36%) der Betriebsräte schätzen die Akzeptanz als eher gering oder sehr gering ein. Bei einer nicht-kooperativen, konflikthaften Mitbestimmungspraxis sind es hingegen 38% der Manager und 47% der Betriebsräte. Dies bestätigt, dass betriebliche Partizipationsangebote für die Beschäftigten deren Bereitschaft zur Mitwirkung bei technologischen und organisatorischen Veränderungen stärken. In beiden „Welten“ der Mitbestimmung sind die Betriebsräte allerdings im Hinblick auf die Akzeptanz von KI-Technologien bei den Beschäftigten etwas skeptischer als das Management.

\\ Abbildung 12: „Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Beschäftigten für die Einführung von KI-Systemen ein?“ – in Prozent



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 385 Management- und 224 Betriebsratsinterviews.

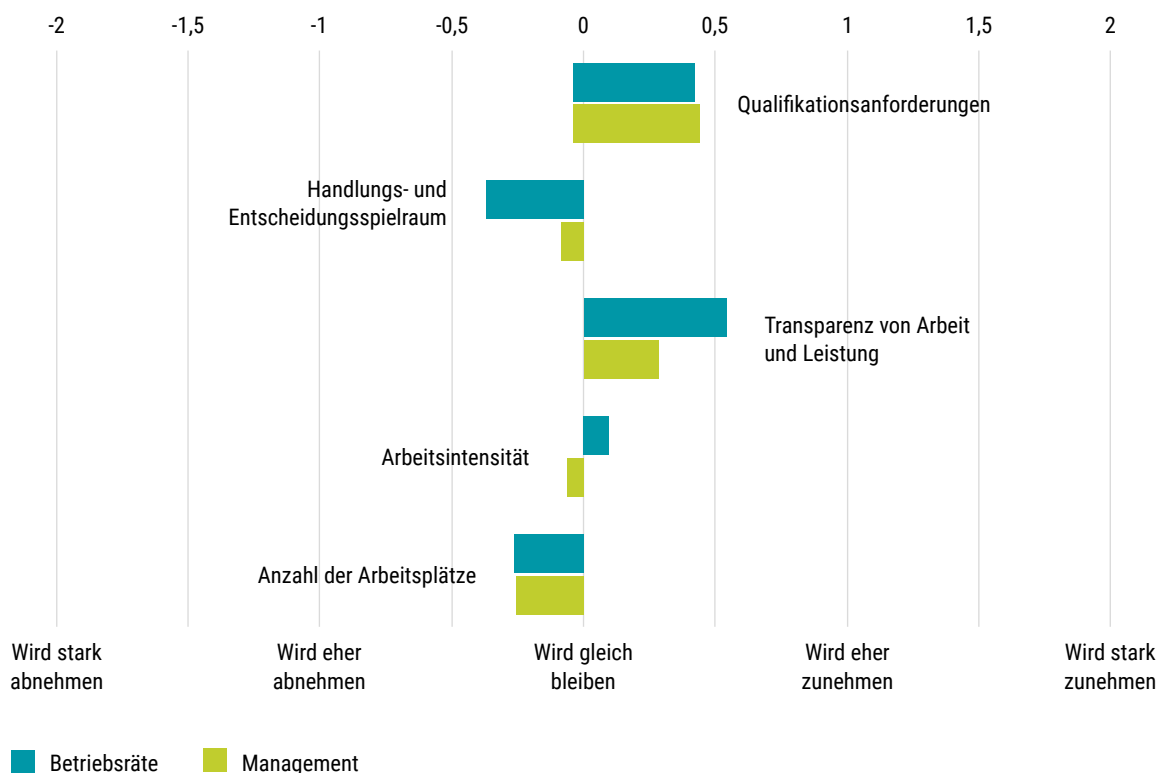
Zweitens zeigt sich ebenfalls eine relativ hohe Übereinstimmung der Sichtweisen von Management und Betriebsräten bezüglich der betrieblichen Auswirkungen von KI. In Abbildung 13 sind die Mittelwerte für die erwarteten Auswirkungen von KI-Anwendungen auf Qualifikationsanforderungen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Transparenz von Arbeit und Leistung, Arbeitsintensität und die Anzahl der Arbeitsplätze dargestellt.

Management und Betriebsräte sind sich dabei im Durchschnitt relativ einig, dass in ihren Betrieben es eine leichte Zunahme der Qualifikationsanforderungen sowie eine ganz leichte Abnahme der Zahl von Arbeitsplätzen zu erwarten ist. Ähnlich hoch fällt die Einigkeit darüber aus, dass es kaum Auswirkungen auf die Arbeitsintensität geben wird.

Gewisse Unterschiede zeigen sich lediglich im Hinblick auf die erwarteten Auswirkungen auf Handlungsspielräume und Leistungstransparenz. Im Durchschnitt befürchten die Betriebsräte, dass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume etwas geringer werden, während die Transparenz der individuellen Arbeit und Leistung leicht zunimmt. Die befragten Manager erwarten hingegen im Durchschnitt keine Veränderung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten oder der Leistungstransparenz.

Anzumerken ist, dass im Hinblick auf alle Punkte die Mittelwerte in Abbildung 13 relativ nahe am Nullbereich liegen. Die positiven und negativen Einschätzungen gleichen sich also in erheblichem Maße aus – ein klares Bild erwarteter dramatischer Veränderungen ergibt sich daraus nicht.

\\ Abbildung 13: Erwartete Auswirkungen der KI auf Arbeit – Mittelwerte



Datenbasis: Befragung „KI in der Arbeitswelt“, 383 Management- und 224 Betriebsratsinterviews.

## 6 Ausblick

KI-Anwendungen werden in mittelständischen und größeren Betrieben in immer größerem Umfang eingesetzt. Der Einsatz von KI repräsentiert immer mehr eine Normalität. Zugleich zeigen sich zentrale Herausforderungen, bei denen Betriebe Unterstützung brauchen. Das betrifft vor allem die Rekrutierung von Fachkräften, bei denen die Ausbildungsinstitutionen dringend auf die rasant steigende Nachfrage reagieren müssen. Zu weiteren wichtigen Herausforderungen gehört die interne Bereitstellung von Daten für die KI, etwa aufgrund fragmentierter Softwarelandschaften, fehlender Standards, aber auch fehlender Expertise. Eine durchgängige Digitalisierung im Betrieb ist eine wichtige Voraussetzung für den Einsatz von KI.

In den untersuchten Betrieben zeigen sich zwei unterschiedliche „Welten“ der Mitbestimmung. Etwa die Hälfte der befragten Betriebe weist eine kooperative Mitbestimmungspraxis auf. Dort werden Betriebsräte vom Management in die Einführung, oftmals aber auch in die Planung des Einsatzes von KI-Anwendungen eingebunden. Bei der anderen Hälfte finden wir eine nicht-kooperative, konfliktreiche Mitbestimmungspraxis. Dort findet kaum eine Einbindung der Betriebsräte statt und es zeigen sich Konflikte und Interessengegensätze bei der Einführung von KI-Anwendungen. Die Vorteile kooperativer Beziehungen bei der Mitbestimmung zeigen sich darin, dass es eine viel höhere Übereinstimmung zwischen Management und Betriebsrat im Hinblick auf die Einführungsprozesse der KI und ihre Gestaltung gibt. Zudem ist die Einbeziehung der Beschäftigten bei der KI-Einführung in der kooperativen Mitbestimmungswelt deutlich stärker und auch die vom Management und Betriebsräten berichtete Akzeptanz der Beschäftigten gegenüber KI etwas höher.

Eine Herausforderung für eine funktionierende Mitbestimmung bleibt der Mangel an Informationen, Expertise und Zeitressourcen der Betriebsräte. Dort, wo die Mitbestimmungspraxis von fehlender Kooperation und Konflikten geprägt ist, fehlen der großen Mehrheit der Betriebsräte die Voraussetzungen, um sich ausreichend mit der KI-Technologie auseinanderzusetzen. Doch selbst unter Bedingungen einer kooperativen Mitbestimmungspraxis hat ein relevanter Teil der Betriebsräte Unterstützungsbedarf. Hier sind insbesondere die Gewerkschaften gefragt, entsprechende Unterstützung zu leisten.

## \\ Impressum

### **Martin Krzywdzinski**

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

Weizenbaum Discussion Paper #39

Juni 2024

ISSN 2748-5587 \ [DOI 10.34669/WI.DP/39](https://doi.org/10.34669/WI.DP/39)

### **Weizenbaum-Institut e. V.**

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

[info@weizenbaum-institut.de](mailto:info@weizenbaum-institut.de) \ [www.weizenbaum-institut.de](http://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.