

## **Partizipation von Betriebsratsmitgliedern bei der Einführung und Entwicklung von KI-Anwendungen**

Florian SCHÄFER<sup>2</sup>, Doris JANSSEN<sup>1</sup>, Kathrin POLLMANN<sup>1</sup>, Victoria NANAKIN<sup>1</sup>,  
Nora FRONEMANN<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,  
Nobelstraße 12, D-70569 Stuttgart*

<sup>2</sup> *Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement, Universität Stuttgart,  
Allmandring 35, D-70569 Stuttgart*

**Kurzfassung:** Betriebsräte werden immer häufiger mit der Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) in ihrem Unternehmen konfrontiert. Die Herausforderung für Betriebsräte besteht dabei vor allem darin, potenzielle Auswirkungen von KI-Anwendungen auf Beschäftigte und relevante Regelungsbereiche im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zu identifizieren. Dieser Beitrag beschreibt ein methodisches Instrument, das Betriebsräte dabei unterstützt, KI-Anwendungen im Hinblick auf relevante Regelungsbereiche zu analysieren und zu bewerten und im Anschluss konstruktive Gestaltungsempfehlungen zur mitarbeitendenorientierten Gestaltung und Optimierung der KI-Systeme zu formulieren.

**Schlüsselwörter:** Partizipation, menschenzentrierte KI, human-friendly automation, Betriebsrat, KI-Gestaltung, Mitbestimmung

### **1. Mitbestimmung bei der Einführung und Entwicklung von KI-Anwendungen in deutschen Unternehmen**

Künstliche Intelligenz (KI) spielt in Digitalisierungsprozessen in deutschen Unternehmen eine zunehmend wichtige Rolle. Viele Unternehmen planen derzeit die Einführung von KI-Anwendungen oder setzen sie bereits ein. Ziele sind dabei beispielsweise Produktivitätssteigerungen, Qualitätsverbesserungen, Prozessoptimierungen und Entlastung von Mitarbeitenden. Die Einführung von KI-Systemen erfordert zumeist eine Anpassung von Arbeitsprozessen oder der Organisationsstruktur. Diese Anpassungen wirken sich auf die Arbeitnehmenden aus, was unmittelbar zu einer gesetzlich geregelten Mitwirkung von Betriebsräten (BR) führt. Als Grundlage für die Mitwirkung von BR dient unter anderem die im Jahr 2021 im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Pflicht des Arbeitgebers zur Unterrichtung über die Planung des Einsatzes von KI im Betrieb. Ziel ist es, die mit KI einhergehenden Veränderungsprozesse im Sinne der Interessen der Mitarbeitenden zu gestalten. Die Praxis zeigt jedoch, dass diese Einbindung zumeist nur punktuell und aus der rechtlichen Notwendigkeit heraus in einem Mindestmaß erfolgt. Dies zeigte unter anderem eine Interviewstudie, die im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Forschungsprojekts KI-ULTRA (KI-Unternehmenslabore für Transformation und Change)<sup>1</sup> durchgeführt wurde. Die Befragung von BR aus 20 deutschen Unternehmen ergab, dass in etwa der Hälfte der Fälle Betriebsratsmitglieder in die Einführung einer

---

<sup>1</sup> <https://www.ergebnisse.ki-ultra.iao.fraunhofer.de/>

KI-Lösung einbezogen wurden (Leuteritz et al. 2023). Dabei erfolgte die Einbindung hauptsächlich zu Projektbeginn und nicht kontinuierlich begleitend während des gesamten Projekts. 25 % der dabei befragten Unternehmen gaben als Begründung an, dass die Betriebsratsmitglieder über unzureichende Kenntnisse zu KI verfügen und sich nicht konstruktiv einbringen können. Diese Erkenntnisse werden sowohl durch eine Untersuchung von Köhne et al. 2023 gestützt als auch durch eine Online-Befragung aus dem Jahr 2022, die zeigt, dass Interessenvertretungen unzureichende Kenntnisse über Auswirkungen von KI-Anwendungen auf Beschäftigte besitzen und sich Unterstützung bei den Grundlagen der Mitbestimmung wünschen (Hoppe 2023). Eine weitere Online-Befragung des Projekts humAIn work.lab<sup>2</sup> zeigt, dass Interessenvertretungen vor allem die Veränderung der Qualifikationsanforderungen, den Abbau von Arbeitsplätzen, die stärkere Kontrolle der Beschäftigten, die Gefahr für den Datenschutz sowie die Zunahme von Arbeitsdruck als besonders hohe Auswirkungen einschätzen (Hoppe 2021). Da diese Auswirkungen in den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes fallen, können Betriebsräte diese selbst reduzieren, indem sie von ihren Beteiligungsrechten Gebrauch machen.

KI- und generell Digitalisierungsprojekte verlaufen meist dann nicht erfolgreich, wenn die Bedürfnisse der Betroffenen nicht ausreichend berücksichtigt werden (Fontaine et al. 2019). Das Potenzial einer Erfolgssteigerung der Einführungsprozesse durch eine frühzeitige und umfassende Betriebsratsbeteiligung (Bentler et al. 2023) wird momentan noch nicht ausgeschöpft. Vor diesem Hintergrund erscheint es essenziell, Betriebsratsmitglieder stärker im Bereich KI weiterzubilden und mit den nötigen Kompetenzen auszustatten, um informierte Entscheidungen zum mitarbeitendengerechten Einsatz von KI-Anwendungen treffen und sich konstruktiv an Einführungs- und Entwicklungsprojekten beteiligen zu können.

Daher ergibt sich eine Notwendigkeit für Instrumente, die eine kontinuierliche, konstruktive und partizipative Einbindung der BR systematisch fördern. Der vorliegende Beitrag adressiert diese Forschungslücke, indem er folgende Forschungsfrage untersucht: Wie können wir eine systematische, kontinuierliche Einbindung von Betriebsräten in KI-Einführungs- und Entwicklungsprozesse methodisch unterstützen und sie dabei befähigen, Potenziale und Risiken von KI-Anwendungen für Beschäftigte zu identifizieren und Lösungen für potenzielle negative Auswirkungen zu erarbeiten?

## **2. Regelungs- und Gestaltungsbereiche für BR bei der KI-Einführung und -Entwicklung**

Zunächst sollen sechs relevante Regelungs- und Gestaltungsbereiche von BR bei der KI-Einführung und -Entwicklung identifiziert und aus rechtlicher sowie mensch-zentrierter Gestaltungsperspektive beleuchtet werden:

### **1. Datenschutz**

KI-Anwendungen können personenbezogene Daten von Beschäftigten beinhalten. Somit ist die Einführung und Entwicklung datenschutzrechtlich zu beurteilen. Nach § 75 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) haben BR die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmenden zu schützen. Dabei kontrollieren sie die Einhaltung der Arbeitnehmerschutzvorschriften gemäß § 80 Abs. 1 BetrVG.

---

<sup>2</sup> <https://www.humain-worklab.de/>

Hierzu zählen unter anderem auch die Regelungen der Datenschutz-Grundverordnung sowie die bestehenden Betriebsvereinbarungen.

2. Leitungs- und Verhaltenskontrolle

Durch KI können die Leistungen von Mitarbeitenden kontrolliert oder Trends im Mitarbeitendenverhalten ermittelt werden. Nach BetrVG § 87 Abs. 1 Nr. 6 haben BR ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung von technischen Systemen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.

3. Physische & psychische Belastungen

Gesundheitliche Belastungen wie Überforderung durch erhöhtes Arbeitstempo, Monotonie oder Angst vor Fehlern, können durch den Einsatz von KI-Anwendungen verstärkt werden. Um dies zu vermeiden, können sich BR auf Beteiligungsrechte wie das BetrVG § 91 beziehen, um angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung zu verlangen.

4. Beschäftigungssicherung und Aufgabenverteilung

Da KI-Anwendungen potenziell dazu geeignet sind, Arbeitsplätze zu ersetzen, können BR nach BetrVG § 92 Vorschläge zur Beschäftigungssicherung machen, über die der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat zu beraten hat. So kann der Betriebsrat beispielsweise Vorschläge über Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe machen.

5. Förderung von Qualifikation und individuelle Potenziale

Da mit der Einführung neuer KI-Anwendungen häufig eine Weiterbildung für die Mitarbeitenden, die mit der KI-Anwendung arbeiten, einhergeht, haben BR nach § 98 BetrVG bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung mitzubestimmen.

6. Diskriminierungsschutz

Die Daten, mit denen eine KI-Anwendung trainiert wird, können Vorurteile und Stereotypen oder auch Perspektivlücken enthalten, was zu Diskriminierung führen kann. Nach § 75 Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat darüber zu wachen, dass jede Benachteiligung von Personen aus unterschiedlichsten Gründen unterbleibt.

### 3. AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern

Aufbauend auf den obigen Regelungs- und Gestaltungsfeldern haben wir das „AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern“ entwickelt. Dieses stellt ein methodisches Instrument dar, das Betriebsratsmitglieder strukturiert anleitet, KI-Anwendungen im Hinblick auf die genannten Bereiche zu analysieren und zu bewerten sowie im Anschluss konstruktive Empfehlungen zur mitarbeitendenorientierten Gestaltung und Optimierung der KI-Systeme zu formulieren. Eine wesentliche Herausforderung ist es dabei, zwei Zielen gerecht zu werden: Zum einen sollen die Betriebsratsmitglieder dabei unterstützt werden, ihre Mitbestimmungsrechte informiert und selbstständig auszuüben, und zum anderen sollen sie mit einem positiven Mindset dazu befähigt werden, über eine reine Mitbestimmung hinauszugehen und die KI-Anwendung vielmehr zum Wohle der Mitarbeitenden und Betroffenen mitzugestalten.

Die „AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern“ ist inspiriert von einer vom Fraunhofer Institut für Wirtschaft und Arbeitsorganisation (IAO) entwickelten allgemeinen AI Canvas (Pokorni et al. 2021) und ändert diese grundlegend

ab, um so betriebsratsspezifische Fragestellungen zu adressieren und zur Diskussion zu bringen. Dazu gliedert sich die „AI Canvas“ in drei Teilbereiche:

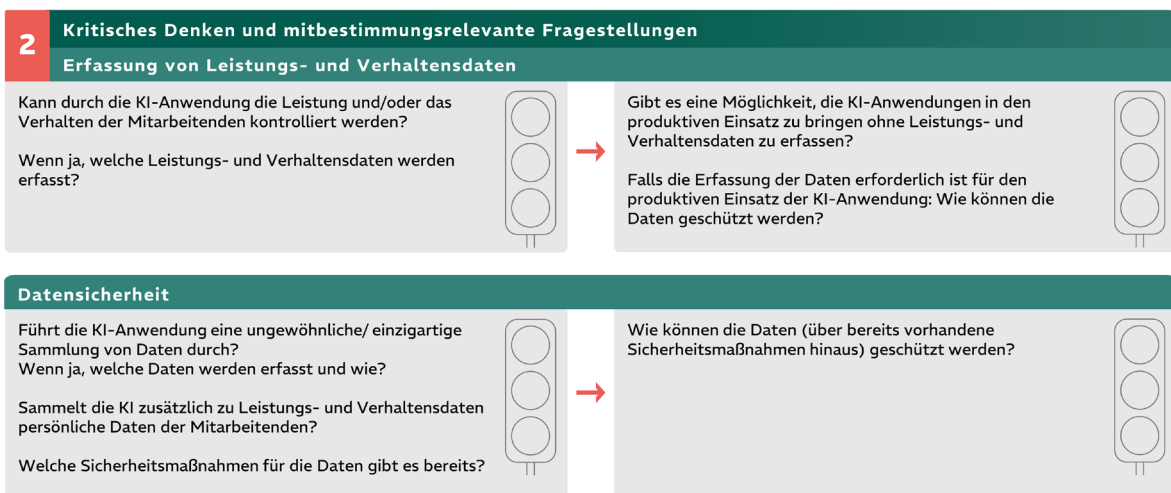
Im ersten Teilbereich der „AI Canvas“ werden die Chancen und Potenziale der KI-Anwendung identifiziert, sodass erkennbar wird, worin die Vorteile für die Mitarbeitenden bestehen. Ein zweiter Teilbereich stellt die sechs oben genannten betriebsratsrelevanten Bereiche dar und unterstützt die partizipative Konzeption der KI-Anwendung durch Fragen zu den jeweiligen Regelungs- und Gestaltungsbereichen.

Zusätzlich dazu bewerten die BR mit einem dezidierten Ampelsystem die potenziellen Risiken der KI-Anwendung in einem dreistufigen Farbsystem:

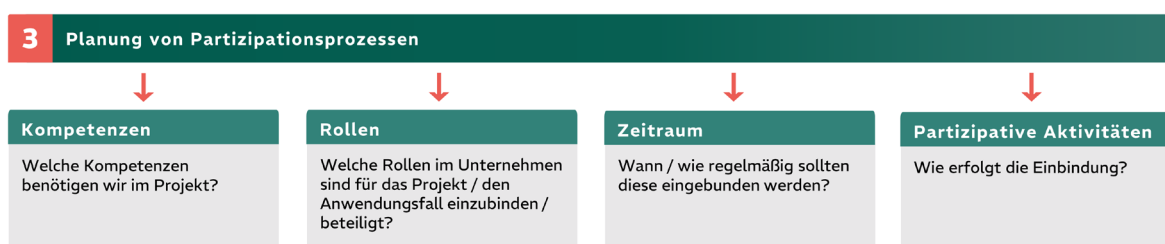
- Grün: keine Probleme
- Gelb: kleinere Probleme
- Rot: größere Probleme

### AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern

KI-Anwendung:



**Abbildung 2:** Ausschnitt aus Teilbereich 2 der AI Canvas



**Abbildung 3:** Ausschnitt aus Teilbereich 3 der AI Canvas

Anschließend wird dann, ebenfalls anhand von Leitfragen, eine konstruktive Lösung erarbeitet. Auch hier erfolgt anschließend wieder eine Bewertung des gefundenen Lösungsvorschlags:

- Grün: einer derartigen Umsetzung steht nichts im Weg.
- Gelb: eine derartige Umsetzung beinhaltet nach wie vor kleinere Probleme, die im weiteren Projektverlauf adressiert werden müssen.
- Rot: der Betriebsrat war nicht in der Lage, eine konstruktive Lösungsmöglichkeit zu erarbeiten. Ein separater Termin ist dazu notwendig.

Das Ampelsystem bewertet die einzelnen Gestaltungsfelder bevor und nachdem konstruktive Lösungen für die Herausforderungen erarbeitet wurden. Auf diese Weise wird auch visuell die Mitwirkungskraft der BR deutlich – wenn sich die Ampelfarben durch die Betriebsratsbeteiligung von rot/gelb in Richtung gelb/grün bewegen. Darüber hinaus wird so visualisiert, inwiefern eine Lösungsidee bereits vorliegt, die eine Zustimmung zur Inbetriebnahme begünstigt.

Ein dritter Teilbereich öffnet für die Betriebsräte den Ausblick in den weiteren Projektverlauf, indem Überlegungen zum Partizipationsprozess und zur langfristigen Evaluation dokumentiert werden können.

#### **4. Ausblick: Verwendung der „AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern“ in Workshops und betrieblichen Gestaltungsprozessen**

Mit dem „AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern“ haben wir ein Instrument vorgestellt, dass BR dazu befähigt, KI-Anwendungen bereits vor ihrer Einführung oder Entwicklung hinsichtlich sechs mitbestimmungsrelevanten Regelungsbereichen zu bewerten und mitzugestalten. Das Canvas bietet dazu eine Leitfragen-gestützte Struktur, um Potenziale und Risiken einer konkreten KI-Anwendung für die Mitarbeitenden zu identifizieren und in einem zweiten Schritt eigenständige Lösungsideen zu erarbeiten, um potenzielle negative Auswirkungen zu verhindern. Dabei wird eine grundsätzliche konstruktive Haltung gegenüber dem Einsatz von KI-Anwendungen gefördert, ohne jedoch dabei potenzielle Risiken zu unterschätzen.

Das Canvas kann dabei zum einen verwendet werden, um Betriebsratsmitgliedern für Potenziale und Risiken von betrieblichen KI-Anwendungen zu sensibilisieren und ihre KI-Kompetenzen zu stärken. Betriebsratsmitglieder können dazu im Rahmen von Workshops anhand des Canvas relevante Fragestellungen zur Mitbestimmung bei KI-Einführung und -Entwicklung kennenlernen und explorieren. Dazu bietet es sich an, zunächst unterschiedliche KI-Systeme vorzustellen, welche die oben vorgestellten sechs Regelungsbereiche auf verschiedene Art und Weise adressieren/umsetzen. Diese können dann unter Verwendung des Canvas analysiert und miteinander verglichen werden, um bei den Workshopteilnehmenden ein Bewusstsein für verschiedene Potenziale und Risiken zu erlernen und ihre Kompetenz im Umgang mit diesen zu stärken.

Zum anderen kann das Canvas als konstruktive Methode in betrieblichen KI-Projekten verwendet werden, in dem eine im Unternehmen geplante KI-Lösung näher betrachtet wird. Die strukturierte Darstellung des AI-Canvas dient dabei als Orientierung für BR bei der Einführung von KI-Anwendungen und befähigt sie dazu, sich über die gesetzlich geregelte Notwendigkeit hinaus konstruktiv in eine menschenzentrierte Gestaltung des betrieblichen KI-Einsatzes einzubringen, indem sie konkrete Gestaltungsempfehlungen aussprechen.

Eine etwaige Skepsis von BR gegenüber KI-Technologien kann durch die AI Canvas aktiv adressiert werden. Die BR werden angeleitet, in Lösungspotenzialen zu denken und die Risiken sowie Potenziale zu benennen. Gleichzeitig werden sie befähigt, bei der Einführung von KI-Anwendungen zu partizipieren und mitzubestimmen. Daneben wird auch über den Mitbestimmungsprozess hinaus ein Fokus auf anschließende partizipative Maßnahmen zur Mitarbeitendeneinbindung gelegt.

Die AI Canvas für partizipative Einbindung von Betriebsratsmitgliedern wird in den nächsten Monaten innerhalb des Netzwerks von KI-Studios intensiv eingesetzt und im Einsatz wissenschaftlich begleitet. Erkenntnisse daraus können dazu beitragen, KI-Anwendungen künftig noch besser in einem Miteinander zwischen BR, Mitarbeitenden und Arbeitgeberseite gemeinsam zum Wohle sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeitenden zu gestalten. Ziel des Einsatzes ist es immer, Betriebsratsmitglieder zu befähigen, die Potenziale für Mitarbeitenden zu fördern und die Risiken zu reduzieren, sodass KI-Anwendungen eine bestmögliche Unterstützung für Mitarbeitende darstellen.

## 5. Literatur

- Bentler D, Gabriel S, Latos BA, Dietrich O, Dumitrescu R & Maier GW (2023). Partizipatives Gestaltungsvorgehen bei der Einführung Künstlicher Intelligenz in produzierenden Unternehmen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Ed.), Nachhaltig Arbeiten und Lernen – Analyse und Gestaltung lernförderlicher und nachhaltiger Arbeitssysteme und Arbeits- und Lernprozesse.
- Fountain T, McCarthy B & Saleh T: Building the AI-Powered Organization. Harvard Business Review July-August 2019.
- Hoppe M (2021): Künstliche Intelligenz im Betrieb – Handlungsfelder und Gestaltungserfordernisse für Interessenvertreter\*innen. INPUT Consulting GGmbH.
- Hoppe M (2023): Künstliche Intelligenz in der betrieblichen Praxis – Durch Mitbestimmung und Beteiligung die Transformation meistern. In: FlFF-Kommunikation 3/23, 26–30.
- 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.
- Leuteritz J-P, Tagalidou N, Janssen D (2024): Forschungsbericht KI-ULTRA (in Erscheinung).
- Pokorni B, Braun M & Knecht C (2021). Menschzentrierte KI-Anwendungen in der Produktion – Praxiserfahrungen und Leitfaden zu betrieblichen Einführungsstrategien (KI-Fortschrittszentrum & Fraunhofer IAO, Hrsg.).

**Acknowledgment:** Die vorliegenden Arbeiten wurden im Projekt KI-Studios durchgeführt, das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales unter den Fördernummern DK1.00.00045.23 und DK1.00.00048.23 gefördert wird.

**Danksagung:** Ein ganz besonderer Dank gilt dem Team aus KI-Studios, die die bisherigen Betriebsratsworkshops durchgeführt haben und Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge in die Konzeption haben einfließen lassen. Dies sind neben den Autor\*innen insbesondere Christine Busch und Eileen Wemmer. Ein weiterer Dank gilt dem Projektteam von KI-Studios am Bundesministerium für Arbeit und Soziales, insbesondere Judith Peterka, Lucas Kitzmüller, Eszter Kiss und Stephan Frühwirth für offene und wertvolle inhaltliche Diskussionen.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

## Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration  
und ihre Auswirkung auf Mensch,  
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement IAT  
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für  
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

---

## GfA-Press

---

**Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024**

**Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart**

**In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

### **Geschäftsstelle der GfA**

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

[info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](mailto:info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de) · [www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de](http://www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de)

### **Screen design und Umsetzung**

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de), [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)