

# SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 249

## KI in Unternehmen: Herausforderungen und Chancen

Christina Schildmann, Abteilungsleiterin unserer Forschungsförderung, und Tobias Kämpf sprechen über Themen und Erkenntnisse der Studie „Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation: Bots im Büro“, an der neben Kämpf auch Thomas Lühr beteiligt war. Die Wissenschaftler haben untersucht, was in Unternehmen passiert, in denen KI zum Einsatz kommt, in welcher Form dies passiert und welche Folgen die Transformation für Beschäftigte hat.

### Einsprecher 00:00:02

Systemrelevant Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

### Marco Herack 00:00:13

Heute ist Dienstag, der 24. Juni 2025. Willkommen zur 249. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und ich erwarte sehnsgütig den Tag, an dem die KI das Geld für mich verdient, Christina, aber irgendwie ist es noch nicht so weit. Ich muss noch selber arbeiten. Also irgendwie sind wir noch nicht an dem Punkt, der uns so am Horizont immer versprochen wird.

### Christina Schildmann 00:00:37

Was ist da schiefgelaufen? Was ist da bloß schiefgelaufen, Marco?

### Marco Herack 00:00:42

Ja, für Podcasts gibt es das ja schon, dass die Stimme modelliert wird. Da bräuchte ich nur noch den Text eintippen. Ich weiß nicht, wie spontan das dann ist, aber bei...

### Christina Schildmann 00:00:50

Ja, aber ChatGPT kann ja den Text ja auch schreiben. Du musst da eigentlich nicht mehr groß was selber machen.

### Marco Herack 00:00:55

Oh Gott, ich bringe euch jetzt besser nicht auf Ideen. Das war Christina Schildmann, die Leiterin der Forschungsförderung bei der Hans-Böckler-Stiftung und heute ebenfalls mit dabei ist Tobias Kämpf. Tobias, ich grüße dich.

### Tobias Kämpf 00:01:06

Hallo, ich freue mich auch, heute hier dabei zu sein.

### Marco Herack 00:01:10

Du bist Professor für Sozialwissenschaften, Arbeit und Digitalisierung bei der University of Labour. Zudem bist du Vertrauensdozent der Hans-Böckler-Stiftung und Mitherausgeber der Zeitschrift Arbeit. Und mit dem Thema KI beschäftigst du dich auch schon ein paar Jährchen.

An unsere Hörerinnen und Hörer vorweg wie immer der Hinweis, dass, wenn ihr uns erreichen möchten, könnt ihr uns per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de anticken, also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts.

**Marco Herack 00:01:40**

Derer haben wir zwei. Und im Fokus Aufsichtsrat geht es aktuell um die Böckler-Konferenz für Aufsichtsräte. Wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert.

Und kommen wir mal zu den harten Fragen. Ich habe es ja schon so ein bisschen angeteasert hier. Also die KI, die droht, die ganzen Arbeitsplätze zu vernichten. Jeder wird künftig durch einen Algorithmus oder eine selbstdenkende Entität ersetzt, in welcher Form auch immer.

**Marco Herack 00:02:11**

Die Zahlen sind teilweise Wahnsinn und teilweise sehr moderat. Also mancher sagt, 10% fällt weg, ein anderer sagt, 80% fällt weg. Optimisten sehen auch gar keine Arbeit mehr, die wir zu tun haben. Was müssen wir denn von diesen ganzen Prognosen halten, was meint ihr?

**Tobias Kämpf 00:02:26**

Na ja, ich glaube, das ist schon mal eine sehr gute, noch gar nicht so einfach zu beantwortende Frage zum Einstieg. Weil ich glaube, bei diesen ganzen Prognosen geht es schon auch immer ein Stück weit um Marketing. Jetzt hat ja zum Beispiel der Dario Amodei, der CEO von Anthropic, angekündigt, dass in den nächsten Jahren so eine richtige Job-Apokalypse gerade in den Büro- und Verwaltungsberufen, passiert und dass die Arbeitslosigkeit bis auf 20 Prozent, glaube ich, hat er gemeint, ansteigen könnte. Und ich glaube, da ist schon auch immer ein gutes Stück Marketing mit dabei, weil mit solchen Zahlen bekommt man immer viel, viel Aufmerksamkeit.

**Tobias Kämpf 00:03:04**

Wenn ich in meine Forschung schaue, dann merke ich erst mal oder dann komme ich erst mal zu dem Ergebnis, zumindest Stand heute ist KI nicht so ein ganz einfacher Tsunami auf dem Arbeitsmarkt, wo per Mausklick zehntausende, hunderttausende, Arbeitsplätze einfach verschwinden. Also ich habe viel mehr festgestellt, KI braucht erst mal eine ganze Menge. Es braucht eine ganze Menge Arbeit und auch menschliche Arbeit, menschliches Wissen, um überhaupt einen guten Use Case zu finden.

**Tobias Kämpf 00:03:34**

Es braucht ganz, ganz viel Arbeit, um diese Algorithmen überhaupt zu trainieren, die Daten entsprechend vorzubereiten. Und wenn man mal einen guten Use Case hat und der läuft dann auch, dann laufen die auch nicht einfach von alleine, sondern du brauchst Menschen, wie bei anderen Maschinen

auch, die sich um diese Algorithmen kümmern, die die warten und die schauen, dass die nicht irgendwie sich in eine falsche Richtung entwickeln. Und das ist meines Erachtens auch ein Stück weit ein Mythos, dass die dann von alleine einfach besser werden oder sogar neue Funktionalitäten entwickeln, sondern das sind dann schon auch Menschen, die die dann immer weiter verfeinern und verbessern.

**Tobias Kämpf 00:04:13**

Ich glaube, trotzdem steckt in diesen Prognosen auch ein Körnchen oder ein Funke Wahrheit. Für mich sind diese Prognosen deshalb schon auch irgendwie wertvoll, weil sie zeigen oder auch noch mal unterstreichen, dass sich mit KI die Arbeitswelt gerade wirklich sehr rasant und meines Erachtens auch dramatisch verändert. Ich glaube, diese Zahlen deuten schon darauf hin, dass sich die Arbeitswelt hier verändert, wie wahrscheinlich seit der Industrialisierung vor 150 Jahren nicht mehr.

**Tobias Kämpf 00:04:45**

Vor mehr als 150 Jahren hat die Dampfmaschine sozusagen die Art und Weise verändert, wie wir mit unseren Händen arbeiten und ich glaube umgekehrt steht die KI jetzt dafür, dass sich die ganze Art und Weise, wie wir mit unserem Kopf arbeiten, wie wir geistig tätig sind, radikal verändern wird in den nächsten Jahren.

**Christina Schildmann 00:05:05**

Ja, ich mach bei dem aber mal weiter und mit. Interessant fand ich diese, du hast ja gerade diese Aussage von Dario Amodei erwähnt, den CEO von Anthropic, das ist ja der Rivale von Open AI und er hat natürlich, und du hast ja auch gesagt, da ist auch 'ne Werbebotschaft mit drin gewesen. Jetzt hat er ja 2 Sachen gesagt, zum einen, dass er prognostiziert, dass innerhalb der nächsten 1 bis 5 Jahre bis zur Hälfte alle Einstiegsstellen in klassischen Büro- und Verwaltungsberufen durch KI wegfallen könnten. Da würde ich sagen, diese Aussage ist nicht total unrealistisch, du hast es auch schon ange deutet, Tobias.

**Christina Schildmann 00:05:40**

Denn wenn wir uns angucken, was für eine neue Generation von mehr oder weniger autonomen KI-Agenten da jetzt am Start ist, die man einfach mal bitten kann, für einen Dinge zu erledigen, wie einen Abteilungsausflug zu planen oder so, dann sehen wir ja, dass sich da einiges ändert. Der zweite Teil der Aussage, das ist, den hast du auch gerade zitiert, die Arbeitslosigkeit könnte dann auf 10 bis 20 Prozent steigen. Da würde ich tatsächlich das Fragezeichen hinter machen, denn diese Horrorszenarien sind ja sehr schlagzeilentauglich und beliebt, aber nicht so zwingend plausibel.

**Christina Schildmann 00:06:14**

Wir haben ja in unserer Umgebung viele Arbeitsmarktforschende, sowie euch

auch, Tobias, die eigentlich in eine andere Richtung deuten. Die sagen, bei jedem Techniksprung hat es diese Debatten gegeben, aber, hinterher es immer mehr Arbeitsplätze gegeben als vorher und deswegen gehen die davon aus, dass die Horrorszenarien nicht eintreffen werden. Ich möchte einmal Florian Butollo zitieren, Soziologe mit Schwerpunkt digitale Transformation und Arbeit an der Johann Wolfgang Goethe-Uni in Frankfurt, der sagt: Das Computerzeitalter ist im vollen Gange und das Beschäftigungswachstum auch.

**Christina Schildmann 00:06:47**

Und ich will, um das hier zu beenden, noch ein Gegenbeispiel bringen zu Dario Amodei und seinem Anthropic, seinem Superchatbot, nämlich das Beispiel Klarna. Das ist so ein schwedischer Zahlungsanbieter und der hatte vor ein paar Monaten mal verkündet, dass er 700 Kundenberater entlassen will und durch KI ersetzen will. Ich weiß, dass das Beschäftigte, auch Betriebsräte, massiv umgetrieben hat, diese Nachricht und große Sorgen ausgelöst hat mit Blick auf, was passiert denn dann in unseren Firmen demnächst.

**Christina Schildmann 00:07:21**

Der Witz war und das haben viele dann gar nicht mehr gesehen, die Meldung vom 12.5., die lautete dann „KI-Fail – Klarna sucht jetzt doch wieder menschliche Kundenbetreuer“. Da war ich ein bisschen schadenfroh, weil ich dachte, OK, da haben sie sich sehr weit aus dem Fenster gelehnt und mussten auch jetzt massiv wieder zurückrudern. Darum finde ich diese Studie, über die wir gleich sprechen, von Tobias Kämpf und Thomas Lühr so spannend, weil die eben nicht diese riesen Zahlenspiele machen, sondern die ganz konkret in der Realität gucken, was passiert eigentlich in den Unternehmen, wo kommt KI zum Einsatz und was passiert dann da.

**Marco Herack 00:07:56**

Ja, Tobias, und jetzt musst du uns gleich am Anfang auch mal helfen. Bot im Büro. Bot meint das jetzt KI oder ist ein Bot was anderes?

**Tobias Kämpf 00:08:05**

Bot kann mit KI sein, aber es gibt auch noch nicht ganz so intelligente Bots, das sind die RPAs, Robot Process Automation, die eigentlich relativ stupide, die immer gleichen Sachen in einem Büro erledigen, zum Beispiel 'ne E-Mail von einem Postfach ins andere schieben oder sowas machen. Aber auch selbst diese einfachen RPAs, diese einfachen Bots, verändern die Arbeit in Büros in Verwaltungsabteilungen schon relativ erheblich und drum ist es manchmal, ich würd mal sagen, da ist gibt 'n fließenden Übergang zwischen sozusagen noch dem ganz einfachen Bot bis hin zur generativen KI, wie wir sie jetzt mit ChatGPT kennengelernt haben.

**Tobias Kämpf 00:08:55**

Und auch, KI ist ja auch nicht immer das Gleiche, die entwickelt sich ja auch

rasant. Also ich glaube, es lohnt sich zwar, sich mit der Technik auch auseinanderzusetzen, aber man muss verstehen, dass die Übergänge da, glaube ich, auch fließend sind. Wichtig ist immer, glaube ich, bei den mindestens intelligenteren Bots, dass die Daten brauchen und mit Daten trainiert werden. Das glaube ich, unterscheidet alle, neueren Formen künstlicher Intelligenz von ganz dummen Bots, die einfach mit solchen Wenn-Dann-Algorithmen gefüttert werden.

**Marco Herack 00:09:27**

Wenn wir über Daten reden, dann ist ja Deutschland ein ganz heißes Pflaster. Also vor allen Dingen auch in dem Sinne, dass es sehr schwer ist, mit Daten zu arbeiten. Ist das dann einer der Gründe, warum wir da auch was hinterher sind in Deutschland? Oder ist das vielleicht sogar so ein Trugschluss, den ich oder wir in der allgemeinen Debatte haben? Und Deutschland und die Unternehmen in Deutschland stehen gar nicht so schlecht da.

**Tobias Kämpf 00:09:51**

Na ja, ich würde schon so sagen, also ich glaube, wenn ich KI in einem Unternehmen ins Fliegen bringen will, dann brauche ich natürlich Daten, dann muss ich Daten zugänglich machen und deutsche Unternehmen tun sich da schon relativ schwer. Sie tun sich relativ schwer, die Daten zugänglich zu machen. Sie tun sich aber auch schwer, Geschäftsmodelle von Daten her neu zu denken. Das ist für viele tatsächlich immer noch ein bisschen Neuland, aber es bewegt sich viel. Was ich aber feststelle, oftmals ist es gar nicht so sehr die Technik, was den Unternehmen sozusagen schwierig macht, Daten zu nutzen.

**Tobias Kämpf 00:10:29**

Sondern oftmals sind es auch wirklich, ich sag jetzt mal, organisationale Hürden, die so eine Datennutzung so schwierig machen. Das ist in einem deutschen Unternehmen nicht trivial, dass Bereichsleiter 1 die Daten aus seinem Bereich mit dem Bereichsleiter 2 aus einem ganz anderen Bereich teilt. Da sind oftmals die klassischen Hierarchien, die Art und Weise, wie Unternehmen bürokratisch aufgebaut werden, sind oftmals ein sehr, sehr großes Hindernis, dass Daten überhaupt in irgendwelchen Data Lakes zusammengefügt werden und genutzt werden.

**Tobias Kämpf 00:11:04**

Ist meines Erachtens auch viel wichtiger noch wie die ganze Frage des Datenschutzes. Weil ich glaube, der Datenschutz ist für uns gar kein Hindernis, um Daten zu nützen, sondern ich glaube, ein funktionierender Datenschutz ist wahnsinnig wichtig, weil, wenn wir wollen, dass Menschen ihre Daten preisgeben, dass Daten genutzt werden und das will ja sozusagen die KI, dann müssen sie sich schon verlassen können, dass mit ihren Daten kein Schindluder getrieben wird. Und insofern sehe ich einen funktionierenden

und guten Datenschutz hier an der Stelle eher sogar als ein Enabler von einer modernen KI.

**Christina Schildmann 00:11:38**

Ja, absolut. Ist ja auch ein Akzeptanzthema. Also, wenn Beschäftigte wissen, dass mit ihren persönlichen Daten nichts Problematisches passiert, dann sind sie ja viel eher bereit, sich auf das Thema KI-Einführung einzulassen. Das zeigt ihr in eurer Studie ja auch sehr schön und das ist ein starker Punkt mit Blick auf Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte, denn hier genau an dieser Stelle Datenschutz können die ja einhaken und sich an den Tisch boxen. Aber vielleicht sprechen wir nachher noch über dieses Thema, was können Betriebsräte beim Thema KI-Einführung eigentlich beisteuern, wie können sie da auch andere Themen mit verknüpfen.

**Christina Schildmann 00:12:18**

Und Datenschutz oder sichere Daten ist natürlich auch möglicherweise eine Stärke unserer KI-Modelle, die sie, auch abgrenzend von den KI-Modellen aus den USA, wo wir sagen können, die die sichere Nutzung von Daten könnten wir auch als Wettbewerbsvorteil und Stärke betrachten.

**Tobias Kämpf 00:12:30**

Unbedingt.

**Christina Schildmann 00:12:31**

Das wollte Marco nicht hören. Marco wollte hören, dass Datenschutz böse ist.

**Marco Herack 00:12:36**

Na ja, na ja, also ich, ich glaube schon, dass es so 'n Spannungsfeld gibt zwischen Datenschutz und Datennutzung und dass man da in Deutschland, gezwungenermaßen da neu drauf schauen muss. Und ich glaube aber auch, dass Datennutzung nicht unbedingt heißt, dass gegen den Datenschutz verstößen werden muss, sondern da müssen dann halt vielleicht auch mal andere Lösungen gefunden werden als die hemdsärmeligen aus dem Silicon Valley. Das wäre meine Position dazu. Deswegen habe ich gerade so hmmm gemacht. Tobias, ihr habt ja aber auch mit den Beschäftigten gesprochen und die haben euch quasi von ihrem Einsatz oder ihrem Erleben auch berichtet und das gibt ja dann auch noch mal 'n ganz besonderen Einblick.

**Tobias Kämpf 00:13:18**

Ja, das war uns wichtig, eben dass wir nicht nur auf dieser Ebene der Zahlen stehen bleiben, wie viele Arbeitsplätze fallen jetzt eigentlich weg, sondern wir wollen auch 'n Stück weit unter die Oberfläche blicken und wirklich verstehen, wie sich Arbeit ganz konkret verändert und deswegen sprechen wir auch viel mit den Beschäftigten, die das selber betrifft und ich glaube, eigentlich gibt's so 'n Stück 2 zentrale Perspektiven. Auf der einen Seite sehen wir Beschäftigte, ja, ich würde sagen, die direkt darauf warten, dass endlich bei

Ihnen auch diese umständlichen, oft bürokratischen Prozesse modernisiert werden, das langweilige repetitive Tätigkeiten digitalisiert werden.

**Tobias Kämpf 00:14:03**

Und da muss ich sagen, da habe ich auch wenig von sowas, wie man sagt, German Angst und irgendwie festgestellt oder dass die Beschäftigten nicht bereit wären, sich auf diese neuen Themen einzulassen. Das ist, glaube ich, so die eine Seite der Medaille. Die andere Seite der Medaille, die wir aber schon auch kennengelernt haben, ist, dass viele Beschäftigte auch Angst haben, verunsichert sind, was das eigentlich mit ihren Arbeitsplätzen bedeutet, und ich glaube, sie sind auch teilweise sehr zu Recht haben sie Angst und sind verunsichert, weil in vielen Unternehmen dieses Thema KI rein unter so einem Label Kostensenkung und Arbeitsplatzabbau vorangetrieben wird.

**Tobias Kämpf 00:14:32**

Und dann sehen wir natürlich, dass die Beschäftigten nicht mit großer Begeisterung auf diese Themen reagieren und auch, na ja, ich sage jetzt mal, teilweise trifft man dann auch auf ganz interessante Formen von so einem, na ja, subversiven Widerstand, würde ich es jetzt mal nennen. Wir hatten zum Beispiel in einem Callcenter-Bereich einen Fall, wo das Management versucht hat, diesen Bots menschliche Namen zu geben, um die Akzeptanz zu steigern – und da hat eine Beschäftigte dann gesagt:

**Tobias Kämpf 00:15:14**

Naja. Wir nennen diesen Bot nicht Horst, weil der Horst, den gibt es ja nicht mehr, weil für den gab es keine Arbeit mehr und der ist letztes Jahr gegangen – und wo man dann schon merkt, da ist viel Druck im Kessel und da haben die Beschäftigten auch Angst, was es eigentlich für ihre berufliche Zukunft bedeuten wird, aber ich glaube, man hat immer diese zwei Seiten.

**Christina Schildmann 00:15:33**

Ich finde das Beispiel mit Horst ganz fantastisch, weil das ja so gut zeigt, wie solche KI-Einführungen auch einfach schieflaufen können. Der Ansatz, der dahintersteckt, einfach ein total problematischer gewesen ist und möglicherweise die Rahmenbedingungen nicht gestimmt haben. Deswegen dieses Beispiel, davon habe ich sehr profitiert, als ich das gelesen habe, um zu verstehen, was eigentlich auf auch in den Köpfen der Arbeitnehmenden passt, wenn KI-Einführungen auf diese Weise total problematisch verlaufen.

**Tobias Kämpf 00:16:02**

Aber ich fand trotzdem auch interessant, wir hatten auch ganz andere Beispiele, zum Beispiel in der mittelständischen Bank relativ, ich sag jetzt mal, in der deutschen Provinz, die ein wahnsinniges Problem mit dem Fachkräfte-mangel haben und die überhaupt nicht wissen, wie sie in 5 Jahren auch noch für ihre Tätigkeiten im Backoffice Leute bekommen. Und da sind die

Beschäftigten total offen für diese neuen KI-Technologien und sie sind gerade auch deswegen offen, weil sie an der Entwicklung selbst beteiligt werden.

**Tobias Kämpf 00:16:33**

Wir hatten hier zum Beispiel 'ne Bankangestellte, die dann in 'nem Scrum-Projekt mit den KI-Spezialisten selber sozusagen an der Automatisierung ihrer eigenen Tätigkeiten mitgearbeitet hat und für sie war das ganz deutlich 'ne Aufwertung ihrer Tätigkeit und was total Spannendes. Sie fand's in Klammern gesagt gar nicht so ganz einfach mit den Techies, zusammenzuarbeiten und man hat gemerkt, die mussten erst so 'ne gemeinsame Sprache finden, wie das funktioniert, ist ja auch nicht so ganz unkompliziert. Aber trotzdem zeigt es, dass es schon die Rahmenbedingungen sind, wie Beschäftigte auf solche Veränderungen dann auch reagieren.

**Christina Schildmann 00:17:09**

Und ihr zeigt ja auch, dass da an dieser Stelle Betriebsräte 'ne große Rolle spielen können, also dass Mitbestimmung da zentral ist, um genau eben für diese positiven Rahmenbedingungen zu sorgen. Es ist ja total klar, dass die Beschäftigten die KI nicht gerade umarmen, den Horst, wenn sie eigentlich dabei sind, sich selber damit abzuschaffen, aber dass, wenn das ihre Tätigkeit besser macht und auch zukunftsfähiger, dass sie dann dabei sind und vor allen Dingen selber mitsprechen können, das leuchtet auch total ein. Also dieser Schlüssel, die Beschäftigten dürfen nicht einfach nur Gegenstand von Digitalisierung sein oder man kippt Digitalisierung ins Unternehmen rein oder KI und das läuft dann schon, sondern, die Beschäftigten müssen Teil davon sein. Das fand ich sehr, sehr einleuchtend.

**Tobias Kämpf 00:17:52**

Ja, das war vielleicht tatsächlich mit unser wichtigstes Forschungsergebnis. Die Beteiligung, das Empowerment der ganz normalen Beschäftigten ist für KI-Projekte mit Abstand der wichtigste Erfolgsfaktor. Immer dann, wenn die normalen Beschäftigten mitmachen dürfen und nicht nur irgendwann informiert werden, sondern wenn die wirklich dabei sind, dann haben diese Projekte funktioniert. Ganz oft ist es aber anders. Da sitzt dann nur das Management mit der IT-Abteilung zusammen und überlegen sich weit weg von der Praxis: Wo könnten wir eigentlich Geld sparen? Wo könnten wir Bots? Wo könnten wir KI einsetzen? Und das funktioniert dann sehr oft überhaupt nicht. Es funktioniert zum Beispiel auch nicht, weil sich dann niemand über Qualifizierung und all diese Dinge Gedanken macht.

**Christina Schildmann 00:18:40**

Wir sehen das, ich sehe das an eurer Studie, aber auch an anderen Studien, wie wichtig dieses Einbeziehen von Anfang an ist. Also nicht einfach erst dann einbeziehen, wenn man im Grunde als Management schon die Entscheidung getroffen hat, was man für eine Technik will und zu welchem

Zweck, sondern die Beschäftigten und eben Beschäftigten vertreten durch den Betriebsrat am Anfang an mit am Tisch zu haben, zu überlegen, was wollen wir eigentlich mit der KI und was für eine Technik ist dann geeignet. Das ist auf jeden Fall ein Schlüssel, wenn ich das richtig sehe. Ich sehe, dass Betriebsräte da auch zunehmend in dieses Thema mit reingehen und versuchen, KI mitzubestimmen.

**Christina Schildmann 00:19:13**

Das ist zum Teil noch eine Zumutung und auch Überforderung, weil dieses Sich-Beschäftigen mit der Technik für manche auch eine Hürde ist. Aber gleichzeitig ist es auch ein Momentum, würde ich sagen, also 'ne große Machtressource. Tobias, ihr zeigt das ja auch, wie das zum einen das Arbeitnehmerbewusstsein verändert, das Thema KI, aber eben auch ja Mitbestimmung als positiven Moment im Unternehmen noch mal stärkt.

**Tobias Kämpf 00:19:38**

Unbedingt – ist natürlich eines meiner Leib- und Magenthemen KI und Mitbestimmung, weil ich glaube, für die Betriebsräte wird dieses Thema wahnsinnig wichtig, und du hast ja auch gesagt, das ist für viele erstmal eine Zumutung. Da kommt ein ganz neues Thema, und die werden da von diesen Themen teilweise regelrecht überrollt. Und deswegen sind wir auch sehr froh, dass wir an der UUL mittlerweile einen eigenen Kurs „Menschenzentriertes KI-Management“ anbieten, wo wir Betriebsräte einfach auch fit machen wollen für dieses ganze Thema, die strategie- und handlungsfähig machen können.

**Tobias Kämpf 00:20:17**

Und Betriebsräte spielen dann bei der Implementierung, glaube ich, wirklich eine ganz, ganz wichtige Rolle, weil sie eigentlich überhaupt erst die Rahmenbedingungen schaffen, dass sich Beschäftigte wirklich offen auf diese neue Technologie einlassen können, ohne dass sie sozusagen Angst haben müssen, sich selber den Ast abzusägen, auf dem sie auf dem sie sitzen. Aber es ist in der Praxis für Betriebsräte schon tatsächlich eine echt große Herausforderung, neben ihrer ganzen alltäglichen Arbeit, sich jetzt auch noch in dieses durchaus komplexe Thema reinzuarbeiten. Also, das ist schon echt eine große Transformation, die da auch gerade stattfindet.

**Christina Schildmann 00:20:59**

Ja, und ja aber auch eine Chance. Ihr zeigt das ja auch, wie, ich habe das zumindest rausgelesen aus eurer Studie. Ich bin mir gar nicht sicher, ob ihr das geschrieben habt. Aber dass das Thema KI, KI-Kompetenz und auch das, was rausholen für die Beschäftigten in dieser Phase der KI-Einführung, wie zum Beispiel eben Rationalisierungsschutzvereinbarungen oder Weiterbildungsmaßnahmen, vielleicht irgendwie Arbeitszeitregelung, Home-Office-Regelung, dass der auch 'ne Aufwertung oder 'nen Anerkennungsgewinn in Unternehmen erzeugen können und dass gleichzeitig die Beschäftigten das

Thema Mitbestimmung noch mal anders erleben können, auch noch mal als für sich persönlich wertvoll erleben können und somit die Mitbestimmung insgesamt da die Chance hat, den Stellenwert auch noch mal zu verbessern im Unternehmen.

**Christina Schildmann 00:21:46**

Und ja auch beim Management, das habe ich auch rausgelesen, dass das Management ja oft auch sieht, oft weiß ich nicht, aber schon, dass es, dass ihr Fälle gesehen habt, wo das Management gesehen hat, wie wichtig diese Rahmenbedingungen sind; um eben dieses Thema KI überhaupt zum Fliegen zu bringen und was für eine zentrale Rolle der Betriebsrat da gespielt hat.

**Tobias Kämpf 00:22:04**

Finde ich einen ganz wichtigen Punkt, denn KI kommt ja jetzt vor allem auch in Bürobereichen, in hochqualifizierten Bereichen zum Einsatz. Und das sind ja Bereiche, die für viele Betriebsräte in der Vergangenheit nicht unbedingt ein Heimspiel waren, wo man sich schwergetan hat, 'ne 'ne Verankerung zu bekommen. Und ich glaube, da könnte tatsächlich 'ne Chance bestehen, dass man über diese Auseinandersetzung, wie kann man KI gestalten, wie kann man mit KI gute Arbeit schaffen, dass man da tatsächlich ja auch noch 'ne neue Verankerung schafft und auch noch mal demonstriert, wie wichtig die Mitbestimmung in dieser Transformation eigentlich ist.

**Christina Schildmann 00:22:43**

Ihr habt da ja noch 'ne Gruppe geschrieben, die Techworker als sozusagen aufsteigende Gruppe in den Unternehmen. Ich sehe das zum Beispiel bei Automobilkonzernen. Da wird diese Gruppe der Software-Ingenieure, der hochqualifizierten ITler; wird ja immer größer und immer bedeutender und die galten ja immer als total mitbestimmungsfern zu dieser Zeit der New Economy. Da waren die als die Ego-Shooter verschrien und die wollten überhaupt mit Gewerkschaften und Mitbestimmung nichts zu tun haben, dachten; sie könnten alles für sich selbst aushandeln, dann platzte die Blase und seitdem ist das möglicherweise ein bisschen anders.

**Christina Schildmann 00:23:16**

Und ihr beschreibt ja auch dieses Bewusstsein dieser neuen Tech-Angestellten und schreibt, wenn ich das richtig erinnere, dass sie sich durch eine starke ethisch-moralische Orientierung auszeichnen, also dass sie wirklich auch Purpose wollen und was Gutes wollen und auch Solidaritätsideen im Kopf haben, an die man auch anknüpfen kann. Das war für mich auch noch mal ein interessanter Lerngewinn aus eurer Studie.

**Tobias Kämpf 00:23:39**

Das war für uns auch interessant, dass die Techworker, dass die schon anders sind wie die klassischen Hochqualifizierten der Vergangenheit. Zum

Beispiel fand ich es total interessant, dass auch für diese Beschäftigtengruppe solche Themen wie Entlohnung oder Karrierewege, Aufstiegsmöglichkeiten durchaus 'n Thema sind. Das ist auch für die überhaupt kein Selbstläufer, weil es oftmals für diese neuen Jobs in den Unternehmen überhaupt noch gar keine Jobbeschreibung, keine Karrierepfade etc. gibt.

**Tobias Kämpf 00:24:09**

Das fand ich auch zum einen interessant, zum anderen fand ich aber auch spannend, dass dieses Thema Purpose, wo ich lange dachte, na ja, das ist irgendwie so eine so eine Mode, das ist ein bisschen so eine Erfindung von so einer New Work-Szene oder so. Aber ich habe gelernt, das ist den Menschen wirklich sehr, sehr wichtig; mit ihrer Arbeit was Gutes in der Gesellschaft zu bewirken. Das ist manchmal auch viel wichtiger noch sozusagen als die eigentliche Entlohnung. Und mir ist immer ein Beispiel vor Augen von einer jungen Techworkerin, die einen Algorithmus neu trainiert hatte, eine neue Lösung gefunden hatte und es natürlich unbedingt Open Source auf GitHub auch teilen wollte.

**Tobias Kämpf 00:24:51**

Und ihr altes Management hat es überhaupt nicht verstanden. Die haben gesagt: Na ja, das ist doch jetzt unser Vorteil, das bleibt natürlich in unseren Räumen, das wollen wir nicht teilen. Damit heben wir uns von unseren Konkurrenten ab. Und das hat diese junge Beschäftigte gar nicht verstanden. Die hat gesagt: Nee, das kann ja anderen auch helfen. Natürlich will ich das in meiner Community teilen und anderen zur Verfügung stellen und da merkt man, da entstehen auch ganz neue Konflikte, möglicherweise wo es auch um Gemeinwohlorientierung und solche Themen geht, wo sich glaube ich auch Betriebsräte ganz gut einmischen können und wo da vielleicht auch neue Bündnisse entstehen können.

**Christina Schildmann 00:25:27**

Ja, absolut. Wenn Betriebsräte Fragen mitbestimmen, wie können wir das eigentlich überhaupt machen, ich will jetzt hier auch kurz 'n Werbeblock machen. Wir haben ja einen Forschungsverbund digitale Transformation, den wir fördern als Hans-Böckler-Stiftung. Mein Kollege Stefan Lücking betreut den – und da sind auch Projekte, die wirklich auch Tools entwickeln und sagen wir mal Leitfäden für ethische KI-Einführung oder zum Beispiel ein Projekt, was Machine Learning Pipeline heißt, da wird gezeigt, wie man als Betriebsrat mitbestimmen kann, wenn im HR-Bereich sozusagen People Analytics Instrumente eingeführt werden, also KI, die bei der Personalauswahl und bei der Personalentwicklung hilft.

**Christina Schildmann 00:26:07**

Da gibt es jetzt eine schöne Anleitung in 5 Schritten sozusagen. Wo kann sich und an welchen Stufen muss sich der Betriebsrat einschalten? Was kann man da fragen? Worauf muss man da achten? Das ist, glaube ich,

hilfreich, um einfach so ganz konkret lernen zu können, wie geht man in die Systeme rein. Dann ist es nicht mehr ganz so diffus und abstrakt.

**Tobias Kämpf 00:26:25**

Vielleicht noch ein Gedanke von mir dazu, weil, was ich schon auch interessant fand, war, dass sich auch nicht mehr nur die üblichen Verdächtigen um dieses Thema gute Arbeit, was sind eigentlich die Folgen von KI für Arbeit, für die Beschäftigten, kümmern, sondern wir sind auch auf eine ganz spannende Initiative in unserer Forschung, bin ich in den letzten Jahren gestoßen. Auf eine Initiative, die sich Human Friendly Automation nennt. Und da haben sich eigentlich IT-Berater zusammengetan, also eben nicht gerade die üblichen Verdächtigen, die KI in den Unternehmen zur Anwendung bringen und die sich irgendwann gefragt haben, na ja, ich sage jetzt mal salopp, was richten wir mit unserer Arbeit eigentlich an?

**Tobias Kämpf 00:27:04**

Hier geht es immer nur um Zahlen, nie ist hier HR an Bord, Betriebsräte sehen wir in diesen Projekten eigentlich auch nicht. Müssten wir nicht eigentlich bei diesem Thema KI ganz anders vorgehen? Müssten wir da nicht wertegetrieben vorgehen und die dann eben eine, Grassroots-Bewegung gegründet haben, Human-Friendly Automation, die gesagt haben, na ja, wir müssen das wertebasiert machen und wir müssen eigentlich, na ja, ich sag jetzt mal, 'n nachhaltigen Umgang mit diesem Thema finden. Und das finde ich hier schon ganz spannend, dass da ganz unterschiedliche Akteursgruppen jetzt auch auf den Plan treten und die alle jetzt so 'n bisschen darum ringen, wie können wir diese Arbeit der Zukunft im Sinne der Menschen gestalten.

**Marco Herack 00:27:44**

Wenn ich euch jetzt so zuhöre, bin ich mir nicht so ganz klar, ob Arbeit jetzt auf- oder abgewertet wird, muss ich gestehen. Ich hab eher so das Gefühl, für die einen positiv, für die anderen negativ, aber so ein Gesamtbild, so ein Fazit quasi, kann man schwer draus ziehen.

**Christina Schildmann 00:27:59**

Also, was ich verstanden habe, auch von dem, was du vorhin schon gesagt hast, und aus den Beispielen aus euren Studien, ist, dass die Technik erst mal gar nicht prädestiniert. Das ist ja eine Beobachtung, die wir auch in anderen Stufen von Technikeinführung, anderen Phasen gemacht haben. Mit Blick auf die Tätigkeit der Beschäftigten kann es in zwei Richtungen gehen. Tobias, du hast für beides gerade Beispiele gebracht. Einmal Downgrading oder eben auch Upgrading, Upskilling und dass diese Upgrading-Potenziale, das Upskilling, die Potenziale, die darinstehen, Tätigkeiten besser zu machen, zukunftsfähiger, Arbeit aufzuwerten, dass die sich nicht von alleine realisieren, sondern dass da von Anfang an mit drauf geachtet werden muss, dass da alle am Tisch sitzen müssen, auch HR und natürlich die Betriebsräte und so weiter, damit die Potenziale gehoben werden.

**Christina Schildmann 00:28:44**

Das habe ich gelernt und dass es natürlich schon ein Anliegen der Beschäftigten ist, diese Pfade der persönlichen Weiterentwicklung zu sehen und da KI durchaus auch eine Chance begreifen können und auch als gutes Mittel gegen Abstiegsängste. Aber wie gesagt, das passiert nicht von alleine. Und für mich ist auch noch mal dieses Thema Upskilling makroökonomisch interessant, weil das ist ja vermutlich und eventuell können wir gleich noch mal zusammen drauf gucken, der Schlüssel, für die Produktivitätsgewinne und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, die jetzt eben diese Produktivitätsgewinne, die wir jetzt ja bislang noch kaum sehen.

**Tobias Kämpf 00:29:22**

Vielleicht aus meiner Perspektive: Ich war in der Forschung erst mal schon überrascht, wie gut das Thema KI und gute Arbeit zusammenpasst. Am Ende bin ich dann sogar so weit gegangen, dass ich gesagt habe, na ja, KI könnte eigentlich ein Stück weit der Beginn einer neuen Ära der Humanisierung von Arbeit werden. Wie komme ich darauf? Wir haben immer wieder Beispiele gefunden, wo KI genutzt wurde, um monotone, repetitive Tätigkeiten, die Beschäftigten davon zu entlasten.

**Tobias Kämpf 00:29:54**

Wir sind auf Beispiele gestoßen, wo es ein wirklich ein Upgrade von Tätigkeiten gegeben hat, wo zum Beispiel aus Callcenter Agents dann Menschen geworden sind, die schließlich diese Bots trainieren und ein Stück weit auch entwickeln. Und, das war vielleicht das Spannendste, wir haben auch erlebt, wie durch KI, die Arbeit so verändert wurde, dass auch die Arbeitsorganisation sich verändert hat und die Beschäftigten am Ende tatsächlich mehr Freiheitsgrade und Spielräume in der Arbeit hatten.

**Tobias Kämpf 00:30:25**

Also man findet immer wieder positive Ansätze. Aber jetzt kommt natürlich, wie immer, kommt jetzt das große "Aber". Nach diesen positiven Beispielen haben wir schon sehr intensiv und lange suchen müssen. Wenn ich mir die KI-Umsetzungen in der Breite anschau, dann komme ich doch zu einem anderen Ergebnis. Dann wird KI hauptsächlich für Kostensenkung und Arbeitsplatzabbau eingesetzt. Und da mache ich mir dann schon Sorgen, dass wir damit nicht die notwendige Begeisterung auch in den Belegschaften erzeugen, eine Aufbruchstimmung, wie wir diesen Paradigmenwechsel in der Wirtschaft auch irgendwie erfolgreich bewältigen können.

**Tobias Kämpf 00:31:05**

Weil damit, dass ich hatte es am Anfang ja schon erwähnt, sorge ich für Unsicherheit, für Angst und das ist, glaube ich, nicht die Stimmung, die wir jetzt eigentlich brauchen. Und ich befürchte, wenn wir so weitermachen mit diesen ewigen Kostensenkungen, dass wir dann nicht nur diese positiven Potenziale nicht nützen, sondern dass wir uns dann insgesamt schwer tun werden in

Deutschland, diese digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen. Drum glaube ich wirklich, dass wir dann 'nen Perspektivwechsel brauchen, auch irgendwie ein positives Leitbild, wie zum Beispiel gute Arbeit, Humanisierung, was die Menschen auch wirklich begeistert, sich mit diesen neuen Themen auseinanderzusetzen und wo sie merken, das bringt ihnen auch was.

**Marco Herack 00:31:45**

Kommen wir immer wieder an diesen Punkt im Grunde, ne, dass man sagt, na ja, würde man zusammenarbeiten, wären viele Dinge leichter und besser für alle.

**Christina Schildmann 00:31:54**

Ja, ja, ja, schon. Ich will aber diese Idee der neuen Ära der guten Arbeit noch mal aufgreifen und Tobias sagt, wir brauchen da ein positives Leitbild. Interessanterweise sind die Gewerkschaften ja durchaus Teil dieser neuen Leitbildschaft, ne, also im positiven und gestalterischen Ansatz mit Blick auf KI und wie kann man da eigentlich aus der Perspektive der Beschäftigten da das Beste rausholen. Interessante Erfahrung von mir, wir hatten vorletzte Woche eine Tagung mit der IG Metall zusammen zum Thema Deutschland im China-Schock, hieß die. Da gab es aber auch einen Beitrag zum Thema KI, KI-Ökosystem in China, aber auch in Deutschland.

**Christina Schildmann 00:32:29**

Und der Redner war Fabian Westerheide, der hat sich selbst als im Grunde Kapitalseite beschrieben. Er ist CEO eines KI-Unternehmens und er war total beeindruckt und begeistert davon, wie positiv und produktiv die Gewerkschaftsvertreterinnen und die Betriebsräte und Aufsichtsräte von der Arbeitnehmerbank an dieses Thema rangegangen sind und meinte, möglicherweise kommt der Drive in diesem Thema tatsächlich von der Beschäftigtenseite, repräsentiert von Betriebsräten und Gewerkschaften, und gar nicht von den, wie er sagte, Kapitaleignern im Anzug. Das fand ich eine interessante Beobachtung, die ich aber durchaus nachvollziehen konnte, mit Blick auf die Debatten, wie sie bei dieser Veranstaltung gelaufen sind.

**Tobias Kämpf 00:33:07**

Finde ich auch noch mal einen spannenden Punkt, weil das ist was, was ich auch in vielen Unternehmen so beobachte, dass wir viel mehr von dieser Grassroot Innovation eigentlich von unten getrieben bräuchten. Und bei dem Thema KI habe ich das manchmal auch so das Gefühl, spätestens mit Chat-GPT und diesem Aufkommen der generativen KI habe ich das Gefühl, dass teilweise die Beschäftigten, die Belegschaften, ihre eigenen Innovationsabteilungen und ihr eigenes Management ein Stück weit überholt haben und einfach angefangen haben, diese Tools zu benutzen und damit selber ihre Arbeit zu verändern. Das fand ich, war wirklich 'ne ganz spannende Erfahrung und ich glaube, davon bräuchten wir 'n bisschen mehr und wir bräuchten es so 'n bisschen systematischer.

**Marco Herack 00:33:48**

Eines der interessanteren Themen in den letzten Jahren, also auch aus ökonomischer Sicht, war ja das Thema, mit der Digitalisierung hätte es eigentlich enorme Produktivitätsgewinne geben sollen, die dann aber irgendwie nicht aufgetaucht sind. Jedenfalls nicht in die Ausmaße, wie man es vermutet hat. Es gab 'n bisschen was, aber war dann irgendwie doch alles nicht so. Jetzt ist natürlich bei KI wieder dieses Thema da, ne, wo bleiben denn diese Produktivitätsgewinne jetzt, werden die jetzt ganz schnell gehoben oder ist das mit der KI dann eben doch auch wieder komplizierter als mit der Digitalisierung?

**Christina Schildmann 00:34:22**

Das ist komplizierter, ja, auf jeden Fall. Dieses Produktivitätsrätsel, warum digitalisieren die Unternehmen seit Jahren, Jahrzehnten, aber diese Produktivitätsgewinne, die man sich erwartet hat, bleiben aus. In dem Zusammenhang will ich noch mal den Florian Butollo zitieren, der sich mit dem Thema Rebound-Effekte der Automatisierung beschäftigt hat. Das ist ganz interessant, weil er sich genau diese Frage stellt: Warum lassen sich diese Produktivitätsgewinne nicht so leicht heben? Der sagt, na ja, wenn KI eingeführt wird, dann fallen zwar Tätigkeiten weg, aber es entstehen auch völlig neue Tätigkeiten zum einen.

**Christina Schildmann 00:34:55**

Und zum anderen ist das eingebettet, diese KI-Einführung in Prozesse der Beschleunigung und Entgrenzung von fast allen Bereichen. Sein Beispiel ist da, dass es immer Fast Fashion gab und dann gab es plötzlich Ultra-Fast Fashion, also das Tempo steigert sich auch so als Konkurrenzwettlauf gegen die Zeit bei Handy-Generationen, das beschreibt er auch als Beispiel. Dann wachsende Komplexität der Produkte, das beschreibt er insbesondere am Beispiel der Automobilindustrie. Tobias, da geht es ja auch viel um die Frage von neuen Geschäftsmodellen, Daten getrieben, die eben auf die physischen Produkte noch mal draufgesetzt werden.

**Christina Schildmann 00:35:31**

Und insbesondere aber, und da komme ich zu eurer Studie, Tobias, Reibungsverluste bei Technikeinführung. Die Tatsache, dass Technik erst mal Arbeit macht und den Punkt, den er aber nicht erwähnt, meine ich, und den ihr jetzt noch mal sehr gut beleuchtet, ist dieses Thema Produktivitätsgewinne und die Tatsache, dass sie daran scheitern, dass die Arbeitsorganisation nicht mit verändert wird. Also, dass einfach nur auf die Technik geguckt wird, dass die Technik getestet, angewendet, eingeführt wird, aber dass sich die Arbeitsorganisation nicht mitändert. Und deswegen glaube ich schon, dass diese Logik KI-Einführung eingebettet in so 'ne neue Phase Humanisierung der Arbeit, dass das ein Schlüssel zur Produktivität sein könnte.

**Tobias Kämpf 00:36:11**

Unbedingt, vielleicht noch mal 2 Hinweise auch von mir an der Stelle. Zum einen, dieses Produktivitätsparadoxon der Digitalisierung ist natürlich wirklich sehr, sehr interessant. Ich glaub 'n Stück weit hat's auch 'n bisschen mit der Messung zu tun, weil wir einfach über viele Jahre gewohnt waren, vor allem in der Fertigung Produktivität zu messen und ich glaube, wir müssen auch beginnen, neue Produktivitätskennzahlen uns zu überlegen. Wir forschen da auch mit dem IGZA recht intensiv zusammen. Ein kleiner Hinweis an der Stelle. Ein zweiter Punkt ist, würde ich aber gerne das unterstreichen, was die Christina gesagt hat: In vielen Unternehmen konzentrieren wir uns einfach allein auf das Thema der Technik.

**Tobias Kämpf 00:36:48**

Aber wenn wir die Produktivität dann wirklich erhöhen wollen, funktioniert es nur, wenn wir parallel auch die ganze Organisation von Arbeit verändern und entsprechend modernisieren. Mein bestes Beispiel war da tatsächlich eine Abteilung in der Lohn-Buchhaltung, großer globaler Konzern, die angefangen haben, hier Bots einzusetzen. Und richtig ins Fliegen ist es erst gekommen, als die gemerkt haben, na ja, die Beschäftigten machen ja jetzt ganz andere Tätigkeiten. Die haben vorher Datentabellen von einem System ins andere händisch übertragen.

**Tobias Kämpf 00:37:20**

Das haben dann irgendwann die RPAs und die Bots gemacht und die Beschäftigten haben irgendwann angefangen, eher diese Bots zu trainieren, zu warten, zu überwachen, die Daten zu analysieren et cetera. Und irgendwann haben dann diese Beschäftigten gesagt: Na ja, unsere alte, sehr bürokratische Arbeitsorganisation passt doch überhaupt nicht mehr zu dem, was wir eigentlich tun. Sie haben sich dann neu organisiert, nach dem Vorbild von Spotify, ein sehr agiles Modell – und damit ist dieses ganze Modell dann überhaupt erst ins Fliegen gekommen.

**Tobias Kämpf 00:37:50**

Und für die Beschäftigten sind auch sehr, sehr attraktive Arbeitsplätze, und muss man sich mal vorstellen, in der Lohn-Buchhaltung eigentlich nicht so der allerspannendste Bereich in 'nem Unternehmen, entstanden. Und ich glaube, das ist was, was wir sehr oft übersehen in Deutschland, dass wir einfach nur auf Technik schauen und dieses ganze Thema drumherum, die Organisation und auch das, was bei den Menschen sozusagen in den Köpfen passiert, die Arbeitsidentitäten, dass wir das vergessen. Und ich glaube, das müssen wir zusammen denken und dann kann man, bin ich überzeugt, dass man große Produktivitätssachen im Positiven heben kann.

**Marco Herack 00:38:22**

Das klingt doch nach einem wirklich sehr wundervoll positiven Schlusswort in

einer Debatte, die oftmals von Untergangsszenarien geprägt ist. Ich bedanke mich recht herzlich bei Christina Schildmann und Tobias Kämpf.

**Christina Schildmann 00:38:33**

Vielen Dank.

**Tobias Kämpf 00:38:34**

Vielen Dank.

**Marco Herack 00:38:35**

Ja, wenn ihr dazu noch ein paar Gedanken habt, dann sendet sie uns doch per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de. Das ist unsere E-Mail-Adresse, also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen, bitte dahin senden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir zwei. Und wir freuen uns natürlich, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Vielen Dank fürs Hören, euch eine schöne Zeit und bis nächste Woche.

**Einsprecher 00:39:01**

Das war systemrelevant. Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.