

# SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 269

## Wie profitieren Arbeitnehmer\*innen von KI?

**Wie profitieren Arbeitnehmer\*innen von Künstlicher Intelligenz – und kann KI ihre Macht stärken? Darüber sprechen Christina Schildmann, Leiterin der Forschungsförderung, und Florian Butollo, Professor für Soziologie der digitalen Transformation und Arbeit. Diskutiert wird auch die Rolle von Künstlicher Intelligenz im Kontext des Arbeitsplatzabbaus.**

### 00:00:02 Einsprecher

Systemrelevant. Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

### 00:00:13 Marco Herack

Heute ist Montag, der 10. November 2025. Willkommen zur 269. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und wir werden heute den ganz großen KI-Aufschlag wagen, denn es erwartet uns endlich das goldene Zeitalter der Digitalisierungsdividenden, Christina.

### 00:00:32 Christina Schildmann

Juhu, ja, guten Morgen, das diskutieren wir gleich noch mal, ob wirklich dieses goldene Zeitalter anbricht, könnte sein, dass Florian Butollo, mit dem wir heute sprechen, da 'n bisschen Wasser in den Wein gießt.

### 00:00:43 Marco Herack

Ein Miesmacher! Nein! Das war Christina Schildmann, Leiterin der Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung und ebenfalls mit dabei Florian Butollo. Ich grüße dich, Florian.

### 00:00:58 Florian Butollo

Hallo.

### 00:00:59 Marco Herack

Du bist natürlich kein Miesmacher, sondern schau es dir an, wie es ist. Du bist Professor für Soziologie der digitalen Transformation und Arbeit an der Goethe-Universität in Frankfurt am Main und assoziierter Forscher am Weizenbaum-Institut in Berlin. Außerdem leitest du unter anderem das Forschungsprojekt 'Generative KI in der Arbeitswelt', das mit unserem heutigen Thema verhandelt ist.

### 00:01:20 Marco Herack

Und an unsere Hörerinnen und Hörer vorweg, wie immer, der Hinweis, dass wenn ihr uns erreichen möcht, könnt ihr uns per E-Mail antickern, systemrelevant@boeckler.de, also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte per E-Mail 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 Podcast zu eurer Wahl abonniert.

Ja, KI ist ein großes Thema, sehr viel Euphorie, zunehmend auch Skepsis.

**00:01:48 Marco Herack**

Deswegen war ich mal etwas flapsiger als sonst am Eingang. Und Christina, wir reden heute quasi über KI und Digitalisierungsdividende. Im Grunde ist das ja auch verbandelt mit der Gerechtigkeitsdebatte, die ihr auf der Labor.A 2025 geführt habt, in die wir mit diversen Links in den Shownotes auch versehen werden. Und an diesem Punkt der Gerechtigkeitsdebatte in Sachen KI steht ja oftmals diese Frage: Wird mein Job durch KI ersetzt, also habe ich dann demnächst noch 'n Job? Oder ist das nicht so der Fall?

**00:02:21 Marco Herack**

Und ich, das ist so 'n bisschen, na ja entweder oder habe ich manchmal den Eindruck. Ich habe aber irgendwie auch das Gefühl, das viel größere Probleme könnten werden, dass wir alle irgendwann mit KI arbeiten müssen, wir gar nicht ersetzt werden, sondern die KI so 'ne Art Kollege wird und dann wird das mit den Gerechtigkeitsfragen vielleicht etwas komplexer, ne? Und in dem Sinne hat KI dann vielleicht sehr viele Detailfragen, die mit dieser Gerechtigkeit verbunden sind, oder was meinst du.

**00:02:48 Christina Schildmann**

Ja, all das, du hast schon die wichtigen Dinge angesprochen, wenn wir über Gerechtigkeit reden, warum müssen wir da unbedingt über KI reden? Und die Frage würde ich beantworten, mit KI ist einfach die rasanteste aller Innovationen der Gegenwart und hat definitiv Folgen für den Arbeitsmarkt. Welche darüber reden wir auch gleich noch. Du hast die Themen angedeutet. Was ich auf jeden Fall sagen kann, ist, dass dieses Thema in den Medien massiv diskutiert wird. Also Jobverluste, kommen die in welchem Umfang oder wie verändert KI die Arbeit.

**00:03:20 Christina Schildmann**

Und wir müssen, glaube ich, zur Kenntnis nehmen, dass das, was in den Medien passiert, nicht zwingend, ja, fundiert ist und das ist da, wo wir einsteigen wollen. Also in den Medien ist es entweder totale Apokalypse oder völlig euphorisch, in Klammern, das goldene Zeitalter. Aber wie gesagt, fundiert scheint es uns nicht unbedingt, aber wahnsinnig wichtiges Thema für Gewerkschaften und Betriebsräte. Für Betriebsräte insbesondere, weil die ja einfach auch verstehen müssen, wozu stimmen sie zu, wenn sie zu KI zustimmen.

**00:03:51 Christina Schildmann**

Ich mache jetzt aber noch mal einmal den Bogen, weil du hast das goldene Zeitalter angesprochen und das goldene Zeitalter, wir reden gleich noch drüber, ob es kommt oder nicht, ist verbunden mit der Idee, dass es massive Produktivitätssprünge durch diese neue Technologie KI gibt, dass es also eine Digitalisierungsdividende gibt, die man von, verteilen kann. Das ist die grundsätzliche Frage. Und das ist etwas, wo wir uns natürlich auch mit

beschäftigen, also welche Gerechtigkeits- und Verteilungsfragen werfen diese Technologiesprünge eigentlich auf?

**00:04:25 Christina Schildmann**

Und zunächst einmal zu dieser Frage von Jobverlusten, bevor ich noch mal zur Digitalisierungsdividende komme, aber das sind ja 2 Seiten einer Medaille. Bei dem Thema Road oder die Low Road mit Blick auf Arbeit. Mein Kollege Stefan Lücking, der den Forschungsverbund Digitale Transformation betreut, hat mich da auf eine hilfreiche Metapher hingewiesen von der KI als Dampfmaschine des 21. Jahrhunderts.

**00:04:57 Christina Schildmann**

Das ist ein hilfreiches Bild, weil das ja im Grunde das Gleiche, ist mit der KI, wie damals mit der Dampfmaschine, nur dass es nicht um körperliche Arbeit geht, wie bei der Dampfmaschine, sondern um Wissensarbeit. Und da ist der Punkt wichtig, dass die Dampfmaschine damals nicht nur Arbeit ersetzt hat, sondern ganz viel neue geschaffen hat, auch schwere Arbeit. Sie hat aber vor allem die Produktionsprozesse verändert. Und das ist was, worüber wir, glaube ich, sprechen sollten. Die Frage zur Digitalisierungsdividende, die stellt sich dann natürlich auch.

**00:05:27 Christina Schildmann**

Ich habe mal geguckt, was ist eigentlich 'ne Digitalisierungsdividende, wie definiert man das und habe gesehen, dass Unternehmensberatungen das so definieren, dass sie sagen, digitale Dividenden, das sind die positiven Ergebnisse von Technologieinvestitionen, die Unternehmen auf eine nächste Stufe heben. Aber aus gewerkschaftlicher Sicht könnte man Digitalisierungsdividende auch 'n bisschen weiter und anders definieren. Also zu sagen, wie profitieren eigentlich die Arbeitnehmer von der Einführung der neuen digitalen Technologie.

**00:05:55 Marco Herack**

Ja, das ist auch das, was mir bei dem Begriff, Christina, aufgefallen ist. Also Dividende ist ja etwas, da hält man quasi Aktien und darauf kriegt man 'ne Dividende. Also man ist so 'ne Art Eigentümer, das deckt noch nicht alle anderen ab, die vielleicht auch davon profitieren könnten, ne.

**00:06:11 Christina Schildmann**

Genau, die Arbeitnehmenden können auch davon profitieren, aber das funktioniert nicht von selbst. Du hattest vorhin ja das goldene Zeitalter erwähnt, was angeblich anbricht und ich habe jetzt gesagt, was die Digitalisierungsdividende sein könnte beziehungsweise, dass es verschiedene Definitionen davon geben könnte aus verschiedenen Perspektiven. Aber damit haben wir noch nicht die Frage beantwortet, gibt es diese Digitalisierungsdividende überhaupt in naher Zukunft, steht die bevor, können wir die sehen? Und da glaube ich, dass Florian dazu einiges zu sagen hat.

**00:06:40 Florian Butollo**

Ja, da kann ich gerne einhaken. Also der Begriff, der drückt ja aus, dass die Erwartung besteht, dass alles wesentlich produktiver wird, dass Unternehmen enorm profitieren vom Einsatz von generativer KI und dann will man aus Arbeitnehmersicht natürlich was abhaben und sozusagen einen Anteil von dieser Digitalisierungsdividende haben. Und erst mal ist es natürlich total naheliegend, diesen Eindruck zu haben. Also jeder hat ja im persönlichen Bereich oder auf Arbeit schon mal die Erfahrung gemacht, was generative KI alles kann, also so dieser Moment, wo man sagt, boah, das ist wirklich verdammt gut und da kann ich verdammt effektiv Sachen machen, die ich entweder vorher noch nicht machen konnte oder Sachen viel schneller machen, die ich vorher auch schon gemacht hatte.

**00:07:22 Florian Butollo**

Und insofern ist es naheliegend anzunehmen, dass da die Produktivität durch die Decke geht. Es gibt auch die spektakulärsten Prognosen dazu, dass die Produktivität enorm zunehmen wird, meistens verknüpft mit der Aussage, dass Arbeit gar nicht mehr so wichtig wäre, beziehungsweise, dass Arbeit substituiert werden könnte. Die beiden Themen sind verknüpft, wenn man annimmt, dass Arbeit problemlos automatisiert werden kann durch generative KI, dann geht auch die Produktivität durch die Decke. Auf der anderen Seite steht halt sozusagen dieses Bonmot von schon aus den 80er Jahren von Robert Solow, berühmter Ökonom aus den USA, der gesagt hat, man sieht das Computerzeitalter überall außer an der Produktivitätsstatistik.

**00:08:02 Florian Butollo**

Und das bezieht sich erst mal auf die Vergangenheit, ist aber bemerkenswert. Wir sehen, dass seit dem Anbruch der Digitalisierung die gesamtwirtschaftliche Produktivität de facto sinkt und nicht steigt. Und es ist tatsächlich mit generativer KI auch so. Die Studien häufen sich derzeit, dass es so gut wie keine Produktivitätsgewinne gibt. Das ist z. B. eine Studie, die Pilotprojekte in den USA untersucht hat vom MIT (Massachusetts Institute of Technology), wo rausgekommen ist, dass nur bei 5% es wirklich nennenswerte Einsparungen von Arbeit gegeben hat, die Produktivität gestiegen ist.

**00:08:34 Florian Butollo**

95% sind mehr oder weniger ohne positives Ergebnis verlaufen oder wurden auch wieder eingestellt von Pilotprojekten. Und meistens, weil die KI eben auf relativ komplexe Arbeitsprozesse draufgestülpt wurde und in dieser Implementierung von der Technik klar geworden ist, so einfach ist das letztendlich gar nicht. Woran liegt es, dass die Produktivität so schwer zu generieren ist für Unternehmen? Einerseits ist es durchaus 'ne Unterschätzung des menschlichen Arbeitsvermögens, also der realen Komplexität von Arbeit.

**00:09:06 Florian Butollo**

Die meisten Studien, die Produktivitätsgewinne nahelegen, die nehmen sich

einen einzelnen Prozess. Also kann ich jetzt 'ne Pressemitteilung schneller schreiben mit generativer KI? Ja, kann ich machen. Viel schneller. Aber es unterschätzt eben, dass Beschäftigte in ihrem Arbeitsalltag ganz unterschiedlich mit ganz unterschiedlichen Aufgaben konfrontiert sind, sich orientieren müssen, auf sich verändernde Umweltaanforderungen reagieren. Wenn man sich wirklich die KI in der Wildnis der tatsächlichen Arbeitswelt anguckt, das viel schwerer ist, da sich vorzustellen, a) dass irgendwie die Arbeit vollständig ersetzt wird, b) dass das tatsächlich auch flächendeckend das alles viel schneller und effektiver geht.

**00:09:45 Florian Butollo**

Das andere aber, was viel wichtiger ist, ist, wir machen oft de facto mehr mit generativer KI, weil wir einfach anfangen, Sachen anders zu machen und zum Teil auch einfach mehr anbieten. Ich geb mal 'n Beispiel, wir haben in unserem Projekt unter anderem das Marketing versucht. Und da ist es so, natürlich kann man im Marketing viele Sachen viel produktiver und effektiver machen, aber die Kunden wissen das mittlerweile auch, dass die Unternehmen generative KI einsetzen und entsprechend gehen die Anforderungen durch die Decke.

**00:10:12 Florian Butollo**

Und insofern müssen jetzt Werbeagenturen, Marketingagenturen einfach mehr machen, um die Kundenerwartungen zu erfüllen. Und konkurrenzgetrieben führt das dazu, dass alle mehr machen. Insofern gibt es ganz viele Beispiele dafür, dass de facto einfach nicht nur dieselbe Arbeit schneller gemacht wird, sondern mit generativer KI neue Möglichkeiten erschlossen werden und insofern auch mehr gemacht wird.

**00:10:34 Marco Herack**

Vielleicht können wir mal so 'n ganz konkretes Beispiel uns hier rausgreifen aus den letzten 1, 2 Wochen. Da habe ich recht, ja, breit gelesen, nennen wir mal beim Namen hier, Onlinehändler Amazon, will 14.000 Stellen streichen. Soll sogar höher gehen, das kommt immer 'n bisschen drauf an, welchen Zeitraum man da auch betrachtet und dann, dann habe ich so 2 Effekte gesehen. Also die normalen Medien in Anführungszeichen, haben geschrieben, ja, das wird alles durch KI ersetzt, wenn man da so die Tech-Medien gelesen hat, also die, die sich mit etwas mehr Hintergrundwissen, was Tech-Themen betrifft, mit der Sache beschäftigen.

**00:11:08 Marco Herack**

Dann haben die geschrieben, ja, das ist wegen KI, aber nicht so, wie alle denken, sondern es geht eher drum, dass so viel in KI investiert werden muss, dass Amazon versucht, irgendwo anders zu sparen, um dann trotzdem noch 'ne Marge zu haben und so weiter. Können wir da sehen, dass das so in der öffentlichen Wahrnehmung auch sehr schwierig ist, überhaupt noch

zu unterscheiden, zwischen, was genau ist denn gemeint, wenn man sagt, man streicht Stellen wegen KI.

**00:11:36 Florian Butollo**

Auf alle Fälle. Also meine Wahrnehmung ist, dass der KI momentan wahn-sinnig viel in die Schuhe geschoben wird, was Arbeitsplatzabbau angeht. Also einerseits gibt es diese Erwartung, KI wird die Arbeitswelt revolutionie-ren und Produktivitätssteigerung und die KI ist schon so gut wie ein Mensch oder noch besser und so weiter und so fort. Auf der anderen Seite werden ja real Jobs abgebaut und ganz oft hat es einfach andere Gründe. Also Beispiel Debatte um die Einstiegerjobs. Da wird ja gesagt, KI ersetzt jetzt schon die Einstiegerjobs. De facto haben wir einfach eine Konjunkturflaute.

**00:12:08 Florian Butollo**

Und 'ne schwierige ökonomische Situation und 'ne Konkurrenzsituation im Hightech-Bereich, die du gerade schon erwähnt hast und da werden Stellen abgebaut. Das ist aber in den seltensten Fällen wirklich durch KI bedingt und so ist es auch bei Amazon. Also da halte ich mich mal an den CEO Jassy, der gesagt hat, das ist nicht wegen KI. Also der hat das tatsächlich gesagt, es geht um 'ne Verschlankung, es geht um Effizienzgewinne, es geht um Ab-bau übermäßiger Personalbedarfe aus Unternehmenssicht, die irgendwie während Corona entstanden sind. So genau blicke ich da nicht durch. Aber auch da ist es so, dass der Reflex total schnell ist zu sagen, das ist wegen KI.

**00:12:42 Florian Butollo**

Auch weil bei Amazon das irgendwie vage in Aussicht steht, dass vielleicht in Zukunft die Aufgaben mit KI erledigt werden könnten. Meine Einschätzung ist auch die, die du formuliert hast. Wir haben eine rasante kostengetriebene Konkurrenz gerade zwischen den Big Tech Firmen und da wird versucht zu sparen, um anderswo investieren zu können. Und das gilt auch für Amazon. Was es aber auch gibt: Unternehmen, die erwarten, dass sie durch KI ratio-nalisieren können, automatisieren können und einfach das versuchen und dann aber auch die Grenzen davon erleben.

**00:13:13 Florian Butollo**

Das war ganz markant bei der Firma Klarna, also diesen Zahlungsdienstleis-ter, die haben sich aus dem Fenster gelehnt und gesagt, wir ersetzen 700 Jobs durch KI und da bin ich auch stutzig geworden. Ich habe mir gedacht, „Huch, vielleicht passiert das einfach doch, dass die KI das schon ersetzen kann.“ Klingt übrigens auch für ein Tech-Unternehmen total sexy zu sagen: Wir sind schon so weit vorne dran, dass wir diese ganzen Sachen mit KI erle-digen können. Und die sind ein Jahr später dann ganz kleinlaut zurückgeru-dert. Ich weiß nicht mehr, wie sie es wörtlich gesagt haben, aber letztendlich war die Message, so einfach ist das nicht und wir müssen einen Teil der Leute wieder einstellen, weil das einfach klar ist, man kann diese komplexe



Prozesse, so einfach nicht durch KI substituieren. Dass Unternehmen das aber versuchen und in die Richtung ziehen, das beobachte ich schon, nur ist die Wahrnehmung dessen, inwieweit es tatsächlich passiert und inwieweit Stellenabbau derzeit wirklich so KI bedingt ist, irreführend.

**00:14:06 Marco Herack**

Konjunkturflaute ist also die beste KI, könnte man ja fast dazu sagen, ne. Ja, Christina, was sagt denn eure Forschung dazu, seht ihr das ähnlich?

**00:14:17 Christina Schildmann**

Ja, sehen wir ähnlich. Also der Klarna-Fall ist ja auf jeden Fall interessant, den Florian Butollo gerade erwähnt hat, dieses Zurückrudern und dann die Aussage, wir können die menschlichen Kundenberater nicht durch KI setzen, wobei der CEO hat gesagt: noch nicht. Also er wollte schon klar signalisieren, wir sind dran, Signal an die Börse, das klappt schon noch. Aber zunächst mussten sie zurückrudern. Wir haben ja diesen großen Forschungsverbund digitale Transformation. Was wir schon sehen, ist, dass die KI-Welle, die ja auf maschinellem Lernen basiert, jetzt wirklich richtig ankommt in den Unternehmen.

**00:14:54 Christina Schildmann**

Das war längere Zeit noch nicht so. Da haben zwar alle über KI geredet, aber es hat nicht wirklich stattgefunden. Wir hatten wahnsinnig Schwierigkeiten vor einem Jahr noch überhaupt Praxisfälle in den Unternehmen zu finden. Das ist jetzt anders, spätestens seit ChatGPT passiert da ganz viel. Was aber auch immer wiederkehrt oder was sich überhaupt nicht verändert hat, ist das, worüber wir gerade schon gesprochen haben, diese Debatte über die technologiebedingten Jobverluste, das kommt bei jeder Technikwelle wieder, ist jetzt die zigste Auflage schon. Und was wir aber besonders feststellen, ist, dass dieses Narrativ der Beschleunigung momentan besonders stark gemacht wird.

**00:15:30 Christina Schildmann**

Das heißt, es wird nicht nur der tatsächliche Fortschritt von den KI-Anbietern betont, sondern sie suggerieren, dass da exponentielle Steigerungen passieren. Und da wollen wir genauer hingucken, ob das nicht vielleicht übertrieben ist. Mein Kollege Stefan Lücken sagte mir, dass ihm auffällt, dass oft immer die gleichen Beispiele wieder als Durchbruch verkauft werden oder dass man irgendwie Modellen qualitative Sprünge unterstellt, die strukturell gar nicht hergeben. Also da wird auch viel übertrieben, was natürlich zu diesem Arbeitsplatzverlustängsten führt, zu denen Florian ja gerade schon was gesagt hat.

**00:16:03 Christina Schildmann**

Wir gucken uns auch an, Florian hatte das so schön ausgedrückt, wie KI in der Wildnis der tatsächlichen Arbeitswelt eigentlich wirkt. Und da sehen wir

folgendes sehr interessantes, nämlich, dass sich diese Effizienzsteigerung durch KI, die man sich erhofft, dass die überhaupt nur dann realisiert werden können, wenn die Prozesse, die Arbeitsorganisation völlig neu gedacht wird und wenn die Mitarbeitenden tatsächlich mitmachen, wenn die eingebunden sind. Sonst ist es einfach nicht möglich, diese KI-Gewinde zu heben.

**00:16:34 Christina Schildmann**

Das ist für uns der zentrale Punkt gewesen. Und wir sehen auch das, was Florian Butollo auch gerade schon erwähnt hat, dass man nicht einfach KI über die Arbeitsprozesse drüberstülpen kann, sondern dass da ganz viele Tätigkeiten sind, die man eben nicht einfach nur durch KI ersetzen kann. Also man kann Berufe nicht einfach in Aufgaben zerlegen und die der KI zuweisen und das läuft dann, so funktioniert einfach Arbeitsprozess, so funktioniert Arbeitsorganisation nicht. Daran scheitert es ganz oft.

**00:17:02 Marco Herack**

Ja, Florian, du hast auf der LABOR.A 'ne Session moderiert, die du genauso amodert hast im Grunde, ne? Also mit dem Hinweis, dass die KI die Arbeitswelt verändert, aber im Grunde nicht so, wie viele denken. Und ich vermute mal, das war dann auch der Hintergrund, ne, den Christina auch gerade erläutert hat.

**00:17:18 Florian Butollo**

Genau, das ist zentrales Ergebnis von dem Forschungsprojekt, das wir gerade machen, generative KI in der Arbeitswelt. Wo wir uns beschäftigen mit Journalismus, Programmierung, Marketing und Personalmanagement. Da ist es zunächst so, genau wie Christina sagt, also generative KI wird natürlich eingeführt, ist schon da. Wenn die Unternehmen zu langsam sind, fangen die Beschäftigten zum Teil auch einfach an, damit zu arbeiten und das zum Teil auch versteckt zu nutzen, um Sachen effektiver zu machen und so. Also da passiert eine ganze Menge, aber, was wir meinten mit KI verändert die Arbeitswelt, aber anders als die meisten denken, ist zunächst mal ein ganz banaler Punkt.

**00:17:53 Florian Butollo**

Nämlich, dass es eine Mystifikation ist zu sagen, die generative KI hat das und das gemacht. Sie hat ein Bild gezeichnet, sie hat ein Gedicht gemacht, sie hat ein Essay geschrieben und so. Das funktioniert ja dialogisch. Also es hängt immer davon ab, dass Menschen es verstehen, die KI effektiv einzusetzen. Und das ist gar nicht banal. Ich habe in meinen Seminaren an der Uni als Prüfungsaufgabe, tatsächlich die Anforderung gehabt, dass Studis Essays schreiben müssen mit generativer KI. Und da kommt zum einen raus, dass sozusagen sich das Niveau der Studierenden gar nicht so verschiebt.

**00:18:26 Florian Butollo**

Also die, die sehr gut sind, schreiben sehr gutes Essay, die, die nicht so gut



sind, schreiben nicht so gutes Essay, egal ob mit KI oder ohne KI, weil es halt sehr stark vom menschlichen Arbeitsvermögen abhängt, das zu nutzen. Und die sehr guten Essays haben hochkomplexe Prompting-Strategien erfordert, also wirklich mehrstufig, mehrere Projekte anlegen, die sich gegenseitig kontrollieren, viele Durchgänge der Revision, der Präzisierung der Anfragen und so weiter und so fort. Und das zeigt, dass das, was wir in unseren Branchenstudien sehen, zunächst mal, dass generative KI mit neuen Anforderungen an die Beschäftigten einhergeht.

**00:19:00 Florian Butollo**

Also es ist ein riesen Lernprozess im Gange und das ist alles andere als trivial für individuelle Beschäftigte, aber auch für Unternehmen, was Christina gesagt hat. Die Arbeitsorganisation muss angepasst werden, die Ausbildung, die Weiterbildung muss angepasst werden. Und da ist meines Erachtens, ganz im Gegensatz zur Erwartung von einer höheren Produktivität und alles wird viel einfacher, erst mal eine sehr große Hektik, auch wenn man das Gefühl hat, man will nicht hinten dranbleiben, da passiert so viel, muss sich neu drauf einstellen. Das ist ein Prozess, der einfach sehr, sehr aufwendig ist gegenwärtig.

**00:19:32 Florian Butollo**

Das zweite, was wir gesehen haben, dass es zwar Automatisierung gibt in allen Feldern, die wir untersucht haben, aber viel prominenter ist das, was mit diesem, nicht sehr handlichen Begriff Augmentierung beschrieben wird. Also man macht Sachen, die die menschlichen Kompetenzen erweitern und die Beschäftigten machen de facto Dinge, die sie zuvor noch nicht gemacht hatten. Ganz banales Beispiel im Journalismus, da ist so die Erwartung, ja die KI schreibt die Texte und so. Das gibt es auch in Nischen, ist aber gar nicht die Haupttendenz. Da sind meistens die Menschen, die Journalistinnen und Journalisten sind eigentlich gefragt, wenn es wirklich um die Erstellung von Texten geht, nutzen vielleicht KI zur Unterstützung.

**00:20:09 Florian Butollo**

Aber das, was es zum Beispiel gibt, sind jetzt Formate von den großen Tageszeitungen oder von großen Medien, dass man mit Textinhalten chatten kann. Also ein zusätzliches Angebot an die Kunden, dass sie sich mit den Texten quasi unterhalten können und das neu aufgesetzt ist. Das ist was, was vorher noch nicht da war und das gibt es in allen Feldern, die wir untersucht haben, dass eben die Prozesse erweitert werden. Ein drittes Ergebnis, weil ich das noch kurz einstreuen kann, ist, dass dieses Entlastungsversprechen durch KI, das ja sehr prominent ist, medial, wenn die KI kommt, dann werden die Beschäftigten entlastet.

**00:20:42 Florian Butollo**

Das ist ein sehr zweischneidiges Schwert, könnte man sagen. Es ist zwar so, dass durch generative KI vieles einfacher geht, aber es entstehen auch

zusätzliche Aufgaben und es entsteht Aufwand bei der Einführung der KI. Es kann auch Arbeitsverdichtung entstehen und zwar erst recht dann, wenn das Management mit völlig irrationalen Produktivitätserwartungen an die Sache rangeht und von Beschäftigten erfordert, dass da jetzt in kürzerer Zeit viel mehr rauskommen muss, dann kann es durchaus dazu führen, dass keinen Entlastungseffekte eintreten, sondern im Gegenteil, dass der Stress tatsächlich zunimmt.

**00:21:14 Marco Herack**

Du hast passenderweise dann dazu noch ein Buch geschrieben: „Das knappe Gut Arbeit“ und ich glaube, du zielst dann da schon da drauf ab, auf diese Verbindung zwischen KI und Mensch und dass es halt diese die Kompetenz des Menschen braucht, um die KI auch gut nutzbar zu machen.

**00:21:29 Florian Butollo**

Ja, beziehungsweise habe ich über die Beschäftigung mit KI eigentlich noch mal einen breiteren Bogen gezogen, weil, ich habe mich gefragt, was ist da eigentlich los? Wir haben seit über 150 Jahren Automatisierung und die findet statt. Also es werden tatsächlich Prozesse rationalisiert, es werden auch bezogen auf die Einzelprozesse Produktivitätssteigerungen erreicht, aber insgesamt gibt es immer mehr Arbeit. Das Arbeitsvolumen nimmt zu und das ist jetzt gerade in Bezug auf die aktuelle Digitalisierungswelle total relevant. Seit den 2010er Jahren hat das Volumen enorm zugenommen in Deutschland, aber auch international in der OECD um 25 Prozent.

**00:22:05 Florian Butollo**

Also wir haben 25 Prozent mehr Arbeit als davor und ich habe mich da ganz grundsätzlich gefragt, was ist eigentlich der Grund dafür und habe ein kapitalismustheoretisches Argument dafür entwickelt, das einfach darauf abzielt, dass es parallel zur Rationalisierung auch einen Trend zur Ausdifferenzierung und Komplexitätssteigerung gibt. Also es gibt immer mehr Produkte, es gibt eine immer größere Vielfalt von Produkten, es gibt komplexere Produkte, es gibt mehr Dienstleistungen, die Arbeitsteilung wird insgesamt vielschichtiger. Alleine, dass es eine IT-Industrie in Deutschland gibt mit über 1.000.000 Beschäftigten, das gab es einfach vor ein paar Jahrzehnten nicht.

**00:22:39 Florian Butollo**

Und wenn es jetzt so ist und das ist eigentlich die Pointe, die arbeitspolitisch wichtig ist, dass zugleich der demografische Wandel jetzt so richtig Effekte auf dem Arbeitsmarkt zeigt, weil wir sind gerade erst an dem Umschlagpunkt, wo das passiert. Also, wenn wir einerseits immer mehr Arbeitsvolumen haben und andererseits weniger Leute, die die Arbeit machen können, dann kommt es zu dauerhaften strukturellen Arbeitskräfteknappheit in den nächsten Jahrzehnten. Und die starke These in dem Buch ist, dass das die sozialen Konflikte maßgeblich prägen wird. Einerseits nimmt potenziell die Verhandlungsmacht der Beschäftigten zu, weil sie eine höhere Marktmacht

haben. Auf der anderen Seite bekommt das Thema der Entlastung beziehungsweise der Umgang mit Überlastung einen zentralen Stellenwert in Arbeitskonflikten.

**00:23:22 Marco Herack**

Christina, du warst gerade in Tel Aviv auf einem Panel eben zu diesem Thema ‚KI in der Arbeitswelt‘, das du moderiert hast. Man geht ja jetzt auch schon international quasi in die Diskussion rein. Also da sind wir jetzt in Deutschland natürlich zwangsweise nicht alleine dran an dem Thema.

**00:23:40 Christina Schildmann**

Ja, aber die Debatten sind ähnlich, tatsächlich. Zum einen die Frage, wird mehr Arbeit oder weniger Arbeit entstehen, aber auch die Machtfragen, die Fragen von Aushandlungsmacht, hat da 'eine große Rolle gespielt, die Florian auch grade erwähnt hat. Und das war ein Panel auf einer Konferenz in Tel Aviv, wo es um den Obertitel ging: 'Herausforderungen für die Arbeitsbeziehungen in Krisenzeiten' und das war das erste Fritz-Naphtali-Forum, eine Veranstaltungsreihe, die wir zusammen mit den israelischen Gewerkschaften aufgesetzt haben.

**00:24:10 Christina Schildmann**

Und ich durfte, das hast du schon gesagt, das Panel zu KI in der Arbeitswelt moderieren. Ich hatte 3 spannende Panelist\*innen, dabei. Der eine war Gali Racabi, der ist Rechtswissenschaftler mit israelischen Wurzeln. Er forscht an der Uni Cornell zu KI-Regulierung im internationalen Vergleich. Dann hatte ich Markus Dicks dabei, das ist 'n ehemaliger Stipendiat von uns, der im Arbeitsministerium das KI-Observatorium in Deutschland hier aufgebaut hat. Und für die Praxis hatten wir Yaki Halutzi, der ist bei der Histadrut bei dem israelischen Gewerkschaftsdachverband zuständig für die Techworker und Callcenter Agents.

**00:24:46 Christina Schildmann**

Und ich will mal ganz kurz teilen, was so meine Hauptinsights gewesen sind. Zum einen von Markus Dicks: Der hat gesprochen über die Macht der Tech-Giganten, also Amazon, Microsoft, Google und dass die jetzt gerade noch mal ganz wild in KI investieren und aber auch gleichzeitig versuchen, die Kontrolle und den Einfluss über das globale KI-Forschungsnetzwerk aufzubauen und da auch schon sehr weit gekommen sind. Das heißt, da ballt sich massive Macht mit Blick auf Forschung und Investitionen und Technologie und die sind jetzt im Schulterschluss mit Trump und haben da ja so eine beunruhigende antidemokratische Wende gemacht.

**00:25:21 Christina Schildmann**

Das ist total wichtig auch für uns in Deutschland, für unsere Arbeitsbeziehungen und für unsere Arbeitswelt, weil die Frage, wer die KI in der Hand hat und die Spielregeln macht, eine ganz große Rolle dabei spielt, wie sie in

Deutschland, in den Unternehmen stattfindet. Und die These war da, es geht um die Demokratisierung der digitalen Infrastrukturen. Das fand ich 'n wichtigen Punkt. Das hat der Gali Racabi noch mal unterstützt. Er hat sich ja angeguckt, wie unterschiedliche Länder KI regulieren und hat da noch mal sehr stark drauf hingewiesen, dass KI nicht vom Himmel fällt, sondern die Frage, wie KI in den Unternehmen eingesetzt wird und wie sie angewendet wird, ganz viel damit zu tun hat, wie sie reguliert wird.

**00:26:02 Christina Schildmann**

Da hat er aber auch noch 'n spannenden Punkt gemacht. Er hat gesagt, die meisten Länder regulieren im Moment hauptsächlich bezogen auf Risikominimierung, was auch wichtig ist, aber noch viel zu wenig mit Blick auf, wie nutzen wir eigentlich die Chancen für die Beschäftigten, da ist noch eine große Leerstelle. Das waren die beiden und jetzt sage ich noch, was ich von dem Dritten gelernt habe, dem Gewerkschaftsvertreter, der Histadrut, Yaki Halutzi. Der hat einen interessanten Punkt gemacht, den Florian auch gerade gemacht hat. Er sagt, wenn Manager über KI reden, dann reden sie immer über Entlassungen, weil sie die Gunst der Stunde nutzen, um Menschen zu entlassen und das der KI in die Schuhe schieben. Also du hast es ja gerade gesagt, Florian, der KI wird ganz viel in die Schuhe geschoben. Das bestätigt der Yaki Halutzi absolut. Er sagt aber: Eigentlich passieren diese Entlassungen gar nicht. Also er kann die gar nicht sehen, das steht immer im Raum, damit wird immer gedroht. Aber es findet nicht statt.

**00:26:54 Christina Schildmann**

Es geht um Machtfragen, es geht um die Fragen, wer bestimmt die Bedingungen, wer sitzt da mit am Tisch? Und er hat noch mal betont, wie wichtig das ist, dass die Akteure der Mitbestimmung da mit am Tisch sitzen und verhindern, dass Beschlüsse über die Einführung von KI hinter verschlossenen Türen passieren. Dass es darum geht, kontrollierbare Regeln einzuführen, Verfahren transparent zu machen und dafür zu sorgen, dass KI nicht für Überwachung genutzt wird. Das sind die Sachen, um die es aus seiner Sicht eigentlich geht.

**00:27:23 Marco Herack**

Wenn die Erwartung, vor der wir da stehen, ja, also das wird jetzt alles ganz produktiv und so weiter und so fort, wenn die sich nicht erfüllt, wenn wir also eher so in diese Richtung rutschen, alle haben doch vielleicht eher mehr Arbeit. Kommen wir da nicht zu ein paar sehr interessanten Verteilungsfragen, die da neu verhandelt werden müssen.

**00:27:42 Florian Butollo**

Auf alle Fälle. Die Gerechtigkeitsfrage, die wirklich auf der Hand liegt, ist ja die Reichtums- und Machtkonzentration bei den großen Tech-Unternehmen. Christina hatte das gerade schon erwähnt, mit der neuen besorgniserregenden Entwicklung, die mit dem Label Broligarchy versehen wird, dass die

politische Macht und die Rechte in den USA, und die Macht des Silicon Valleys mehr und mehr verschmelzen und zu einer besorgniserregenden Überwachungsproblematik führen. Und da ist es so, dass auch ohne Produktivitätsgewinne einfach die Gewinne der Tech-Giganten durch die Decke schießen.

**00:28:17 Florian Butollo**

Also die neueste Nachricht, dass Elon Musk eine Billion Dollar erhalten soll bei Tesla, wenn bestimmte Produktivitätsziele wieder erreicht werden, müssen wir sehen, ob sie wirklich erreicht werden. Aber es symbolisiert, es ist unglaublich, welche Gewinne gemacht werden, einfach da auch, dass Big Tech unersetzbar wird. Unersetzbar für Unternehmen und unersetzbar für Konsumentinnen und Konsumenten und dadurch einfach ganz viel Umsätze, ganz viel Kapital abgezogen wird auch aus anderen Bereichen der Ökonomie. Da haben wir eine Abhängigkeitsproblematik, die adressiert werden soll. Und wir haben insgesamt eben eine Machtkonzentration, weil es geht jetzt nicht mehr nur um Konsumentendaten oder Nutzerdaten im Internet, sondern es geht einfach um die Frage, wer das Wissen der Welt kontrolliert, inwieweit private Unternehmen in der Lage sind, diese Modelle so zu moderieren und zunehmend auch politisch zu moderieren, dass sie erstens die Anwendung des Wissens der Welt kontrollieren können, wie gesagt, aber auch daraus Gewinne ziehen.

**00:29:12 Florian Butollo**

Und das andere große Thema, das hatte ich schon erwähnt, ist die Frage von Entlastung. Die Digitalisierung wird mit einem Entlastungsversprechen ins Feld geführt. Wir kennen das zum Beispiel aus der Pflege, die Pflegero-botik soll die Pflegerinnen und Pfleger entlasten und so weiter. Tatsächlich passiert da sehr wenig durch die Technik. Also da muss man ein sehr realistisches Bild haben, ob die Technik dazu tatsächlich in der Lage ist. Und unsere Arbeitswelt ist von Überlastung gekennzeichnet. In den allermeisten Bereichen zusätzlich zu einer Doppelbelastung aufgrund von Sorgeverpflichtungen, die Menschen haben, die sie noch mal zusätzlich unter Druck setzt.

**00:29:48 Florian Butollo**

Also dass die Verbindung von der Belastung der Arbeitswelt und den privaten Verpflichtungen, die in einer Vollerwerbsgesellschaft immer schwerer zu bewältigen sind. Der Umgang, den ich vorschlage, ist einfach folgender: Wenn Digitalisierungsprojekte mit einem Entlastungsverständnis entsprechend verknüpft werden oder so legitimiert werden, dann sollten betriebliche Akteure tatsächlich das auch erst mal ernst nehmen, also das skeptisch untersuchen, inwieweit das wirklich der Fall sein kann, aber dann tatsächlich Entlastungsvereinbarungen schließen. Dass sie sagen, okay, Zustimmung zu den Digitalisierungsprojekten gibt es, aber da müssen Entlastungen konkret nachweisbar werden, nicht nur als Floskel und als Legitimationsstrategie,

sondern tatsächlich als Ertrag, den die Beschäftigten nachweislich dann davon haben.

**00:30:30 Marco Herack**

Vielleicht mal andersrum gefragt: Seht ihr denn in der Forschung, dass KI auch die Macht von Arbeitnehmern stärken kann? Also nicht immer nur diese negative Seite, sondern das ist auch andersrum geht?

**00:30:42 Christina Schildmann**

Ja, da sehen wir was. Bevor ich sage, was wir da sehen, will ich noch mal einmal ganz kurz auf Elon Musk eingehen, weil das auch 'n interessanter Fall ist. Florian hatte die Broligarchie angesprochen und dieses Aktienpaket, diese Wette von Elon Musk gerade thematisiert, wo er sich ja dieses riesige Aktienpaket gesichert hat. Und was aber, wo weniger Menschen jetzt bisher hingeguckt haben, ist was da noch steckt in dieser Wette. Das will ich zumindest einmal erwähnen. Da drin steckt ja zum einen gut, er bekommt, kommt diese dieses Aktienpaket, wenn er mindestens 10 Jahre lang in der Chef-etage bleibt, das ist aber der eher uninteressante Aspekt.

**00:31:19 Christina Schildmann**

Der interessantere Aspekt ist der zweite Teil der Abmachung, er muss nachweisen oder er muss leisten, dass Tesla 1.000.000 Robot-Taxis im Einsatz hat und 1.000.000 KI-Roboter ausliefert. Das heißt, da sehen wir, wo die nächste Welle möglicherweise aufschlägt des KI-Einsatzes bei dieser neuen Robotergeneration. Das nur als Hinweis, was da kommen kann, dann führen wir vielleicht diese Produktivitätsdebatte noch mal neu. Ist aber noch ein bisschen Zukunftsmusik, steht aber schon im Deal drin. Aber jetzt will ich deine Frage beantworten, Marco:

**00:31:49 Christina Schildmann**

Kann KI die Macht der Arbeitnehmenden stärken? Die These hat Florian ja gerade schon geäußert und das zeigt sich auch in der von uns geförderten Forschung, insbesondere in dem Forschungsprojekt, zu dem wir einen eigenen Podcast gemacht haben, 'ne eigene Folge. Marco, vielleicht Erinnerst du dich, 'Bots im Büro' heißt die Studie. Und die 'Bots im Büro'-Studie von Tobias Kämpf und Thomas Lühr zeigt, dass KI ein Machthebel und Momentum für die Mitbestimmung sein kann, also die Einführung von KI. Und zwar aus 3 Gründen. Zum einen, und das habe ich gerade schon angedeutet, es geht nicht ohne die Beteiligung, also das aktive Mitmachen der Beschäftigten und es gibt wahnsinnig viele KI-Einführungen, die total schiefgelaufen sind, weil die Beschäftigten die Technologie nicht angenommen haben.

**00:32:32 Christina Schildmann**

Die machen das nur, wenn es klare Rahmenbedingungen gibt und wenn sie nicht an ihrer Selbstabschaffung oder Überwachung arbeiten und da kommen die Betriebsräte ins Spiel, die genau das garantieren. Und diese gute



Einführung überhaupt erst ermöglichen. Und sie haben einen zentralen Schlüssel in der Hand und das sind die Daten. Die KI braucht Daten und sobald es um personenbezogene Daten geht, ist der Betriebsrat im Spiel und kann da Stopp sagen.

**00:32:59 Christina Schildmann**

Das ist wichtig, weil da hat er die Möglichkeit zu verhandeln. Florian hat gerade schon erwähnt, was er aushandeln könnte, zum Beispiel Entlastungsvereinbarungen oder Arbeitszeitverkürzungen könnten es sein, es könnten Weiterbildungsmaßnahmen sein. Also dieses Moment von: ‚Achtung, hier haben wir den Moment zu sagen, wir definieren unsere Bedingungen.‘ Der steckt in dieser KI mit drin. Und was sie auch beschrieben haben, das fand ich auch einen spannenden Punkt. KI kann für die Betriebsräte Türöffner sein zu bislang betriebsratsfernen oder gewerkschaftsfernen Beschäftigten.

**00:33:31 Christina Schildmann**

Wenn der Betriebsrat sich kompetent und verhandlungsstark zeigt im Thema Digitalisierung, KI, dann wird der noch mal ganz anders attraktiv für die Beschäftigten. Was sie auch beschreiben, ist, dass die Arbeitgeberseite ja oft auch komplett überfordert ist von dieser KI-Revolution. Die denken: „Oh Gott, wir müssen KI einführen, wir müssen hier mitspielen, wir müssen das hier irgendwie machen“, haben aber überhaupt keine Peilung, was sie da eigentlich machen sollen. Und wenn der Betriebsrat hier gut ist, gut informiert mit einer Strategie, kann der da 'nen sehr, sehr interessanter Gesprächspartner sein und sehr viel mitgestalten.

**00:34:04 Marco Herack**

Ich würde zum Schluss, Christina, noch mal auf die LABOR.A selbst zurückkommen, die das Thema Gerechtigkeit als großes Topic hatte. Da haben wir auch 'ne eigene Folge drüber gemacht und das Ganze würde ich jetzt gerne auch wissen. Also es gab ja auch explizit ein Panel: ‚Kann KI Gerechtigkeit?‘, wie war denn die Antwort, kann sie es? Oder muss sie es wollen oder wie fragt man das überhaupt?

**00:34:28 Christina Schildmann**

Ja, beides. Also sie kann es, aber sie macht es nicht von selber. Wie auch? Sie ist von Menschen geschaffen. Also sie kann Gerechtigkeit dann, wenn sie dafür eingesetzt wird und nicht einfach nur, um mehr Geld zu verdienen. Das ist das, was Meike Zehlike gesagt hat, die auf dem Panel saß und hinterher auch noch einen schönen Live-Podcast mit dem Audio-Kombinat gemacht hat, der in der Mediathek nachzuhören ist. Meike Zehlike ist die Mitbegründerin vom Team Passerelle, die beraten Betriebsräte bei der Einführung von KI im Unternehmen.

**00:35:00 Christina Schildmann**

Und das ist interessant, weil Meike Zehlike zu etwas geforscht hat, was sie

diskriminative KI nennt – oder was die Fachwelt diskriminative KI nennt. Also nicht diskriminierende KI, sondern diskriminative KI. Das heißt einfach nur, das ist eine KI, die Entscheidungen trifft, also sortierte Listen erstellt. Zum Beispiel, wenn ihr auf LinkedIn Bewerber\*innen für eine Stelle sucht, dann macht die KI euch 'n Vorschlag mit 'ner Rangliste für den Job.

**00:35:31 Christina Schildmann**

Diskriminative KI ist 'ne andere Form von KI als zum Beispiel die generative KI, über die wir die ganze Zeit hier geredet haben, also die uns Bilder malt und Gedichte schreibt. Das ist diese Entscheidungs-KI. Für Meike Zehlike ist es wichtig, dass man versteht, dass in den Algorithmen Wertvorstellungen und Annahmen codiert werden, sagt sie. Und deswegen ist es wichtig, dass man sich auch als Betriebsrat oder als Beschäftigte, Beschäftigter, der sich damit beschäftigt, klare Fragen stellt: Was soll eigentlich diese KI lösen? Wessen Probleme werden da gelöst?

**00:36:02 Christina Schildmann**

Welche Daten werden verwendet? Und was steckt in diesem Tool, für das man sich entschieden hat? Leistungsbewertung oder irgendwas Produktives? Und sie sagt, dass viele Mitbestimmungsakteure eben ihre Rechte noch nicht nutzen, die sie hier haben. Und wenn sie das stärker täten, dann kann KI auch Gerechtigkeit. Also KI wird dann so eingesetzt, dass sie zum Beispiel die Augenhöhe zwischen Kapital und Arbeit verbessert. Sie sagt eben, dass ihre Beratung jetzt eben genau diesen Ansatz fährt. Also dass sie nicht wie andere – die KI-Zertifizierungen schießen wie Pilze aus dem Boden und die bewerten alle irgendwie KI und was sie so kann an Effizienzsteigerungen – aber sie gucken sich an, welche KI-Tools kann man eigentlich einsetzen und wie kann man die einsetzen, um das Optimale auch für die Beschäftigten rauszuholen.

**00:36:50 Marco Herack**

Ja, damit haben wir doch ein etwas differenzierteres Bild auf KI und die Zukunft, glaube ich, werfen können und wären damit auch am Ende der Folge. Vielen Dank für die Teilnahme an Christina Schildmann und Florian Butollo. Danke euch beiden.

**00:37:04 Florian Butollo**

Danke dir.

**00:37:05 Christina Schildmann**

Vielen Dank an euch.

**00:37:07 Marco Herack**

Wenn ihr dazu noch 'n paar Gedanken habt, also unsere Hörerinnen und Hörer sind damit gemeint, dann könnt ihr uns eine E-Mail senden an [systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de). Also, Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke

sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir 2 und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr jetzt in einem Podcast für eure Wahl abonniert und keine Folge verpasst. Vielen Dank fürs Hören, euch 'ne schöne Zeit und bis nächste Woche. Tschüss.

**00:37:35 Einsprecher**

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