

# KI UND ALGORITHMISCHE SYSTEME VERSTEHEN, BEWERTEN UND BEGRENZEN

**So gelingt Mitbestimmung bei KI: Praxisbeispiele und Impulse**

Jonas Grasy, Bettina Seibold und Ernesto Klengel



## **AUTORENSCHAFT**

---

**Jonas Grasy**

Arbeitsorientierter Forscher und Berater für Mitbestimmung von IT- und KI-Systemen  
am IMU Institut in Stuttgart  
jgrasy[at]imu-institut.de

**Bettina Seibold**

Soziologin und Ethnologin M. A., arbeitsorientierte Forscherin und Beraterin am IMU  
Institut in Stuttgart  
bseibold[at]imu-institut.de

**Dr. Ernesto Klengel** (Kapitel 4.1)

Rechtswissenschaftler mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht und kommissari-  
scher Leiter des Hugo Sinzheimer Instituts für Arbeits- und Sozialrecht (HSI) der  
Hans-Böckler-Stiftung  
ernesto-klengel[at]boeckler.de

# MITBESTIMMUNGSPRAXIS

---

Nr. 59, Februar 2024

## KI UND ALGORITHMISCHE SYSTEME VERSTEHEN, BEWERTEN UND BEGRENZEN

**So gelingt Mitbestimmung bei KI: Praxisbeispiele und Impulse**

Jonas Grasy, Bettina Seibold und Ernesto Klengel

---

### ABSTRACT

Algorithmische Systeme und insbesondere künstliche Intelligenz (KI) sind zentrale Technologien moderner Digitalisierungsstrategien. Sie faszinieren und verunsichern gleichermaßen. In den Unternehmen kommen zunehmend KI-getriebene Systeme wie ChatGPT und Microsoft CoPilot zum Einsatz, die gewohnte Formen der Arbeit grundsätzlich verändern. Außerdem stellen sie die Mitbestimmung vor neue Herausforderungen: Betriebs- und Personalräte müssen sich jenseits der eingespielten IT-Mitbestimmung mit den Anwendungsfällen und Einsatzbereichen von KI auseinandersetzen, um die Risiken für die Beschäftigten abschätzen und abmildern zu können.

Diese Mitbestimmungspraxis stellt Praxisbeispiele vor, die zeigen, wie Betriebsräte mit neuen und bewährten Methoden das Thema KI und algorithmische Systeme angehen. Damit Letztere keine negativen Folgen für die Beschäftigten haben, müssen die Mitbestimmungsakteure die Anwendungen verstehen, bewerten und begrenzen können.

Die vier Portraits präsentieren erste Regelungsansätze für das weite Feld möglicher KI-Anwendungen und bilden unterschiedliche Regelungsaspekte von KI und algorithmischen Systemen ab: KI allgemein, KI in Personalmanagementsystemen, neue Formen von Steckbriefen (AI-Cards) und Software-Bots.

Die betrieblichen Beispiele zeigen: Es ist möglich, KI mitbestimmt zu gestalten. Dazu braucht es Ansätze, um das abstrakte und weitgefaste Thema KI greifbar und verständlich zu machen. Des Weiteren können konkrete Verfahren genutzt und entwickelt werden, um den Regelungsgegenstand zu systematisieren: z. B. mittels Steckbriefen, klar festgelegten Prozessen oder eines Ethikrats. Außerdem geht es wesentlich darum, Transparenz zu schaffen, um die Risiken der KI für die Beschäftigten einschätzen zu können.

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensportraits</b>	<b>6</b>
	IBM Central Holding GmbH	7
	DuPont de Nemours (Deutschland) GmbH	13
	Siemens AG	19
	Heidelberg Materials AG	28
<b>3</b>	<b>Wie werden KI und algorithmische Systeme geregelt?</b>	<b>34</b>
3.1	KI verstehen und bewerten	34
3.2	Rahmenbedingungen schaffen	35
3.3	Zusammenarbeit mit den Datenschutzverantwortlichen	35
3.4	Qualifizierung	36
3.5	Beteiligung	36
<b>4</b>	<b>Mitbestimmung bei KI</b>	<b>36</b>
4.1	Betriebsverfassungsrechtliche Handlungsfelder des Betriebsrats	36
4.2	Mitbestimmungsrechte im Rahmen der Praxisbeispiele	38
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>39</b>
	<b>Literatur</b>	<b>41</b>
	<b>Über unsere Arbeit</b>	<b>42</b>
	<b>Impressum</b>	<b>44</b>

# 1 EINLEITUNG

Algorithmische Systeme und insbesondere künstliche Intelligenz (KI) sind zentrale Technologien aktueller Digitalisierungsstrategien, die unsere Gesellschaft gleichermaßen faszinieren und verunsichern. Auch im Betrieb kommen zunehmend KI-getriebene Systeme wie ChatGPT oder Microsoft CoPilot zum Einsatz, die gewohnte Formen der Arbeit grundsätzlich verändern. Beispielsweise können Maschinen im Rahmen von Personalmanagementsystemen Entscheidungen treffen zu personellen, prozessualen und disziplinarischen Fragen: z. B. durch Vorsortieren von Bewerbungsunterlagen, automatisiertes Aufstellen von Auswahlkriterien oder automatisches Identifizieren von Talenten im Betrieb. Die technische Abbildung solcher Entscheidungen birgt eine neue Herausforderung: Mit den Systemen, die diese Entscheidungen treffen können, lässt sich nicht verhandeln. Sie liefern in ihren Entscheidungen auch keine einfachen und nachvollziehbaren Wenn-Dann-Pfade mehr, entlang derer die eingespielten Möglichkeiten der Technikgestaltung angewendet werden können.

KI ist ein Teilbereich der Informatik mit vielen Unterbereichen. In der Regel wird zwischen mehreren Entwicklungsstufen bzw. Intelligenzstärken unterschieden. Es gibt sogenannte schwache KI, die auf ein einzelnes Aufgaben- oder Tätigkeitsfeld spezialisiert ist (z. B. Chatbots, digitale Sprachassistenten, Bilderkennung, Empfehlungssoftware auf Online-Einkaufsplattformen). Demgegenüber bezieht sich der Begriff „starke KI“ auf Fähigkeiten, die mit der selbstständigen Erweiterung der Tätigkeitsfelder bis hin zur Ausprägung eines eigenen Bewusstseins einhergehen. In diesem Sinne können sie mit menschlichem Denken konkurrieren bzw. die menschliche Intelligenz übersteigen – und zur Super-KI werden. Bis auf weiteres verbleibt die starke KI aber im Bereich der Science Fiction.

Im Feld der starken KI wird aktuell intensiv geforscht und entwickelt, aber heutige Systeme sind der schwachen KI zuzuordnen. Hierzu gehören aktuell insbesondere induktive Systeme: Sie sind in der Lage, von konkreten Sachverhalten, also den vielen Einzelfällen in den Trainingsdaten, auf allgemeine Prinzipien, also die daraus abgeleiteten Regeln, zu schließen. Und im Rahmen des „maschinellen Lernens“ spielen wiederum die Systeme des sogenannten sub-symbolischen Lernens eine zentrale Rolle. Dabei handelt es sich um Systeme, die ihre Entscheidungswege auf Basis des Trainings mit Daten eigenständig ausbilden und somit nicht ohne Weiteres von Menschen nachvollzogen werden können. Dies gilt insbesondere für künstliche neuronale Netze: Diese auf betrieblicher Ebene eingesetzten Computersysteme verarbeiten große Datenmengen maschinell und „lernen“ (Stichwort „maschinelles Lernen“, engl. Machine Learning), selbständig Zusammenhänge oder Muster zu erkennen und Informationen herauszufiltern

(vgl. Otte 2023). Ein Anwendungsbeispiel sind sogenannte Software-Roboter – Robotic Process Automation (RPA) – die immer häufiger in Büro- und Verwaltungsbereichen eingesetzt werden. Mithilfe der einfach nutzbaren RPA werden Routineaufgaben und Standardprozesse automatisiert. Das heißt, die Software-Roboter übernehmen repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten auf Basis definierter Regeln (siehe [Infobox](#)).

Prominentes Beispiel für KI ist die Anwendung ChatGPT (engl. to chat = plaudern, sich unterhalten; GPT = Generative Pre-trained Transformer), die in den ersten Betrieben eingesetzt wird (siehe [Infobox](#)). Sie verbindet einen Chatbot mit dem sehr leistungsfähigen KI-Sprachmodell GPT-4. Mit ChatGPT können alle möglichen Ergebnisse erzeugt werden, sie ist nicht auf einen vordefinierten Anwendungsfall begrenzt. Dies sind zunächst Texte aller Art, die in Form eines Gesprächs als Reaktion auf die Eingaben von Menschen erzeugt werden. Darüber hinaus kann die Technik z. B. Bilder, Videos, Audios, Programmcodes, 3D-Modelle oder Simulationen produzieren oder bestehende Daten neu ordnen.

## Zum Weiterlesen

- Grasy, Jonas (2023): [Wie Betriebsräte bei ChatGPT mitbestimmen](#). In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Heft 10, S. 27–29.
- Stroheker, Stefan (2020): [Buchung wie von Geisterhand](#). In: *Computer und Arbeit*, Heft 1, S. 20–24.
- Stroheker, Stefan (2021): [Digitales Personalwesen](#). In: *Arbeitsrecht im Betrieb*, Heft 6, S. 40–42.

Der Einsatz von KI und algorithmischen Systemen stellt die Mitbestimmung vor besondere Herausforderungen: Häufig sind ihr Funktionsumfang und die Folgen ihres Einsatzes unklar. Vielfach nutzen Anbieter und Hersteller der Anwendungen den Begriff KI ohne klare Definition als Verkaufsargument. Außerdem entwickeln bestimmte KI-Anwendungen im Rahmen des Trainings mit Daten eigene Regeln für Entscheidungen. Weil dieses Training *vor* ihrem betrieblichen Einsatz stattfinden muss, verarbeiten solche KI-Anwendung bereits vor der eigentlichen Anwendung betriebliche Daten – möglicherweise auch personenbezogene Beschäftigtendaten. Zusätzlich bergen bestimmte Technologien wie z. B. künstliche neuronale Netze grundsätzliche Hindernisse für die Nachvollziehbarkeit der durch KI getroffenen Entscheidungen.

Insofern ist die betriebliche Verwendung solcher Technologien häufig äußerst intransparent. Betriebs- und Personalräte müssen sich mit den Anwendungsfällen und Einsatzbereichen von KI beschäftigen, um die Risiken abschätzen und abmildern zu können. Zudem werden die Interessenvertretenden allein durch die schiere Menge an IT-Systemen, die kontinuierlich eingeführt oder

upgedatet werden, stark gefordert. Angesichts der vielfältigen Aufgaben und Anforderungen fehlt die Zeit in den Gremien, um sich mit allen Systemen intensiv auseinanderzusetzen.

Angesichts dieser besonderen Herausforderungen wurde mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz vom 14. Juni 2021 die Mitbestimmung bei KI gestärkt, indem der § 80 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ergänzt wurde. Dieser hält ausdrücklich fest: Für den Betriebsrat ist es erforderlich, externe Sachverständige hinzuzuziehen, um KI bewerten und regeln zu können. Zudem werden die Mitbestimmungsrechte bei der Planung von Arbeitsverfahren und -abläufen gestärkt, wenn diese ausschließlich oder mit Unterstützung von KI erstellt werden (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG). Dasselbe gilt für die Richtlinien über die personelle Auswahl, wenn sie ausschließlich oder mit Unterstützung von KI erstellt werden (§ 95 Abs. 1 BetrVG). Die Beratungspraxis zeigt: Diese rechtlichen Mitwirkungsmöglichkeiten sollen über den gesamten Lebenszyklus von KI-Systemen wahrgenommen werden. Er umfasst unterschiedliche Phasen: das Design des KI-Systems, die Veredelung von Rohdaten zu Trainingsdaten, das Training des KI-Systems, die Validierung und Prüfung der Ergebnisse, Einsatz und Nutzung des KI-Systems, die Rückkopplung von Ergebnissen und die Selbstveränderung des Systems (vgl. Kapitel 4.2).

Die vorliegende Mitbestimmungspraxis portraitiert in Kapitel 2 vier Unternehmen, deren Mitbestimmungsakteure den Herausforderungen der KI begegnen und praktische Möglichkeiten und Regelungsansätze entwickelten, um KI-Anwendungen betrieblich mitbestimmt einzuführen:

- Bei der **IBM Deutschland Central Holding GmbH** schloss der Konzernbetriebsrat (KBR) eine Rahmenvereinbarung ab, die durch Risikobewertungen, klar definierte Prozesse sowie Anforderungen an KI die Beschäftigteninteressen und Mitbestimmung absichert.
- Angesichts der Einführung des Personalmanagementsystems Workday verbot der Gesamtbetriebsrat der **DuPont de Nemours** (Deutschland) GmbH den Einsatz von KI bei dieser Anwendung.
- Der Gesamtbetriebsrat der **Siemens AG** entwickelte mit Steckbriefen, sogenannten AI-Cards, ein Informationsverfahren, um die komplexen Herausforderungen bei KI-Anwendungen im Unternehmen handhabbar zu machen.
- Bei der **Heidelberg Materials AG** werden Software-Bots und KI zur Automatisierung eingesetzt. Die Interessenvertretung nutzt etablierte Strukturen und Werkzeuge, die sozialpartnerschaftlich weiterentwickelt werden, um eine zeitsparende und gleichzeitig umfassende Mitbestimmungsarbeit zu garantieren.

In Kapitel 3 werden die Vereinbarungen und Vorgehensweisen verglichen. Kapitel 4 beleuchtet die Mitbestimmungsrechte im Detail. Im abschließenden Kapitel 5 werden die Erkenntnisse zu einem Fazit vereint.

## 2. UNTERNEHMENSPORTRAITS

Die vier Portraits zeigen erste Regelungsansätze aus dem breiten Spektrum möglicher KI-Anwendungen. Sie bilden sehr unterschiedliche Regelungsaspekte von KI und algorithmischen Systemen ab: KI allgemein, Personalmanagementsysteme, AI-Cards und Software-Bots.

In einem Punkt sind sich die vier portraitierten Interessenvertretungen einig: Das abstrakte und weite Thema KI muss für alle betrieblichen Akteure greifbar, nachvollziehbar und verständlich dargestellt und geregelt werden. Dazu greifen einige Unternehmen beispielsweise auf die „Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI“ der Europäischen Union (vgl. Infobox in Kapitel 4.2) zurück. In diesem Zusammenhang wurden betriebliche Verfahren entwickelt, die den Regelungsgegenstand systematisieren, z. B. AI-Cards, strukturierte Informations- und Mitbestimmungsprozesse oder die Einrichtung eines Ethikrats. Außerdem geht es allen Gremien wesentlich darum, die Risiken der KI für die Beschäftigten einschätzen zu können, z. B. durch Risikobewertungen oder das Verbot von KI bei Personalmanagementsystemen. In allen Portraits wird deutlich: Die Betriebsratsgremien haben sich eine hohe Durchsetzungsfähigkeit erarbeitet und genießen daher die Akzeptanz des Arbeitgebers.

Die Portraits wurden anhand von Fallstudien erstellt, die auf Interviews mit Betriebsrätinnen und Betriebsräten, Referentinnen und Referenten des Gremiums sowie Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertretern basieren. Ergänzend wurden getroffene Vereinbarungen, Erklärungen und interne Veröffentlichungen analysiert.

# UNTERNEHMENS PORTRAIT

---

## KI VERSTEHEN, BEWERTEN UND BEGRENZEN (2022)

### Portrait über den Einsatz von Systemen der künstlichen Intelligenz bei der IBM Central Holding GmbH

---

#### DARUM GEHT ES:

Künstliche Intelligenz (KI) wird von IBM sowohl in Produkten als auch unternehmensintern eingesetzt. Dabei verfolgen Unternehmensleitung und Betriebsrat ähnliche Ziele, wie und wofür die KI-Systeme genutzt werden sollen: Beispielsweise sollen weiterhin Menschen die Entscheidungen treffen und nicht die KI. Damit aus Unternehmensleitlinien gelebte Praxis wird, bedarf es jedoch auch einer rechtsverbindlichen Grundlage.

Der Konzernbetriebsrat schloss daher eine Rahmenvereinbarung ab, die mittels Risikobewertungen, klar definierten Prozessen sowie Anforderungen an KI sowohl die Beschäftigteninteressen als auch die Mitbestimmung absichert. Dabei wurden Kriterien der Europäischen Kommission und weltweite Unternehmensleitlinien übernommen und um beschäftigtenorientierte Anforderungen ergänzt.

Wir portraituren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, [betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



## IBM Central Holding GmbH

Die IBM Central Holding GmbH ist eine Tochter der International Business Machines Corporation (IBM). Die börsennotierte US-amerikanische Mutter beschäftigte 2019 weltweit mehr als 300.000 Menschen und ist einer der weltweit größten Anbieter für Soft- und Hardware. Zu den Produkten und Dienstleistungen der Holding in Deutschland mit rund 7.000 Beschäftigten gehören Großrechner, Business-Server, Speicherprodukte und Software. Zu den zunehmend wichtigeren Produkten gehören Cloud-Lösungen, KI, Softwareentwicklung und insbesondere die Beratung. Der Hauptsitz ist in Ehningen/Baden-Württemberg, deutschlandweit gibt es acht Standorte.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) hat neun Mitglieder, die fünf GmbHs vertreten. Die Verhandlungen zur Betriebsvereinbarung führte der Fachausschuss für Personaldatensysteme des Konzernbetriebsrats (fünf Personen) und die Konzernschwerbehindertenvertreterin.

## 1 ZIEL UND STRATEGIE

Als Anbieter für Soft- und Hardware gehört IBM zu den führenden Softwareunternehmen und Anbietern von künstlicher Intelligenz (KI). Seit rund 20 Jahren nehmen Innovationen in diesem Bereich immer größeren Anteil im Produktportfolio ein.

Ein Beispiel für die Anwendung von KI ist IBM Watson. Das Computerprogramm wurde im Jahr 2011 einer breiten Öffentlichkeit bekannt, als es im Rahmen der Quizsendung Jeopardy zwei Rate-Champions schlug. In der Sendung werden Antworten vorgegeben, zu denen die passende Frage formuliert werden muss. Mittlerweile gibt es verschiedenste Anwendungsbereiche von Watson: von der Bearbeitung und Auswertung von Unternehmensdaten bis hin zum Einsatz im Gesundheitsbereich.

KI spielt bei IBM auch unternehmensintern eine große Rolle, nicht nur als Produkt. Daher führten Betriebsrat, Gewerkschaft und Arbeitgeberseite bereits im Jahr 2015 Gespräche und überlegten konzeptionell, wie KI die Arbeitswelt verändert. Daraus entstand das sozialpartnerschaftliche Forschungsprojekt „Künstliche Intelligenz“ von IBM zusammen mit ver.di und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), das die Auswirkungen von KI auf die Arbeitswelt untersuchte.

» Aus gewerkschaftlicher Sicht interessierte uns die Frage: Welche Auswirkungen wird KI auf den Arbeitsmarkt haben? Diese Frage zielt in zwei Richtungen: Welche Substitutionseffekte ergeben sich? Und: Welche Veränderungen hat das für die Arbeit an und für sich? Welche Ängste löst auch der Einsatz von KI bei den Menschen aus?“

Bert Stach,  
Gewerkschaftssekretär in der  
ver.di-Bundesfachgruppe IKT

Neben dieser grundlegenden Auseinandersetzung wollte der Arbeitgeber im Jahr 2019 weltweit eine

KI einführen, die Führungskräften Vorschläge für Gehaltserhöhungen ihrer Mitarbeitenden macht. Im Rahmen der teilweise zähen Verhandlungen zu einer Pilotvereinbarung für diese KI-Anwendung wurde dem KBR klar: Zukünftig wird immer mehr KI im Unternehmen eingesetzt werden. Eine spezifische Betriebsvereinbarung reicht angesichts dessen nicht aus. Deshalb war es ein Ziel des Gremiums, einen Rahmen zu schaffen, der den komplexen Prozess der Verhandlungen zum Einsatz der vielfältigen, zukünftig eingesetzten KI-Anwendungen vereinfacht.

Bereits „seit dem letzten Jahrtausend“ gibt es laut dem Konzernbetriebsratsvorsitzenden Frank Remers auf KBR-Ebene eine Rahmenbetriebsvereinbarung, die den Einsatz von IT im Unternehmen regelt. Sie wurde mehrmals aktualisiert, zuletzt 2019. Angesichts der guten Erfahrungen mit der IT-Rahmenbetriebsvereinbarung und dem darin beschriebenen Vorgehen wollte der KBR für den Einsatz von KI ebenfalls eine Rahmenvereinbarung abschließen.

Die Veröffentlichung aus dem besagten Forschungsprojekt mit ver.di und dem BMAS wurde die wissenschaftliche Basis, auf der IBM-intern die Verhandlungen zur Konzernbetriebsvereinbarung erfolgten bzw. betriebliche Regelungsbedarfe abgeleitet wurden.

Die Verhandlungen zur KI-Rahmenvereinbarung begannen 2019 mit einem Start-Workshop zusammen mit dem Arbeitgeber.

» 2019 haben wir uns zusammengesetzt. Wir haben uns dann gemeinsam inhaltlich fit gemacht zum Thema KI: wie man sich KI vorstellen kann oder wie es beim Kunden schon angeboten wird oder im Einsatz ist. Wir haben auch gruppenspezifische Übungen wie Rollenspiele gemacht, um zu verdeutlichen: Was beschäftigt



*eigentlich Betriebsräte bei dem Thema? Und was Personal [= die Personalabteilung]? Das war ein guter Start. Wir hatten eine Grundlage: Was ist KI und worüber wollen wir im Grundsatz reden?“*  
*Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Die Verhandlungsgruppe des KBR bereitete sich strategisch auf die erste Sitzung vor, indem sie eine Bestandsaufnahme vornahm, welche Erkenntnisse und Aussagen es zu KI bei IBM und darüber hinaus bereits gibt, an die konkret angeknüpft bzw. deren Umsetzung gefordert werden kann.

Mit den „IBM-Grundsätzen für Vertrauen und Transparenz“ und den „Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI“ der Europäischen Kommission wurden zwei wichtige Veröffentlichungen für die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen herangezogen. Da eine italienische IBM-Mitarbeiterin im Rahmen der High-Level Expert Group an der Ausarbeitung der EU-Leitlinie beteiligt war, hat Letztere einen hohen internen Stellenwert bei IBM.

Zudem wurde an die IBM-Grundsätze eine Kernforderung geknüpft: Die finale Entscheidung im Rahmen von KI muss den Menschen überlassen sein. Dabei ist es dem Betriebsrat wichtig, dass die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, eigene Entscheidungen zu treffen und die Systementscheidungen zu bewerten.

» *Es war ganz klar: Am Ende entscheidet der Mensch. Wir wollten über Transparenz reden. Wir wollten über Erklärbarkeit reden. Wir wollten eine Risikoeinstufung und -abschätzung machen. Ein Kollege hat – ganz wichtig – eine Überlegung zu Regelkreisen eingebracht und wir haben ein übergeordnetes Gremium, den KI-Ethikrat, eingebracht. Der Trick war, dass wir den Arbeitgeber und unsere weltweite Chefin zitiert haben. Wer könnte da schon etwas dagegen haben?“*  
*Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender*

Die „IBM-Grundsätze für Vertrauen und Transparenz“ (orig. IBM's Principles for Trust and Transparency) umfassen drei wesentliche Aspekte im Umgang mit KI:

- 1 Der Zweck von KI besteht darin, menschliche Intelligenz zu verbessern und soll allen Menschen zugutekommen.
- 2 Die Daten, auf denen die KI aufbaut, und die daraus gewonnenen Erkenntnisse gehören den IBM-Kunden. Beim Umgang mit den Daten haben Datenschutz und Datensicherheit höchste Priorität.
- 3 KI-Systeme müssen transparent und erklärbar sein. Beispielsweise muss deutlich gemacht werden, was in die Empfehlungen eines Algorithmus einfließt.

Die „Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI“ der Europäischen Kommission wurden von der „Unabhängigen hochrangigen Expertengruppe für künstliche Intelligenz“ erarbeitet, bestehend aus 52 unabhängigen Personen aus Wissenschaft, Industrie und Zivilgesellschaft. Die Leitlinien formulieren sieben Anforderungen, die Vertrauen in KI schaffen sollen:

- 1 Vorrang menschlichen Handelns und menschlicher Aufsicht
- 2 Robustheit und Sicherheit
- 3 Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement
- 4 Transparenz
- 5 Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness
- 6 gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen
- 7 Rechenschaftspflicht.

Die Umsetzung dieser Anforderungen soll garantieren, dass KI im Sinne der Menschen eingesetzt wird und zu wirtschaftlichem Erfolg führt.

Die anschließenden Verhandlungen erfolgten ab Herbst 2019 als gemeinsame Diskussion in der Verhandlungsgruppe mit dem Arbeitgeber entlang von sieben Themenkomplexen, die im Start-Workshop entwickelt wurden. Dazu gehört neben Erklärbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Transparenz auch, dass die finale Entscheidung durch Menschen sichergestellt werden muss. Besondere Aufmerksamkeit erfuhren darüber hinaus Nicht-Diskriminierung und Fairness, Qualitätssicherung und Robustheit von Eingangsdaten und Algorithmen sowie die Einrichtung von Schiedsstellen und Regelkreisen. Schließlich stellt die Einstufung in ein Gefährdungsspektrum (Chancen/Risiken und Eintrittswahrscheinlichkeiten) einen strukturierten Weg bereit, um KI im Unternehmen zu beurteilen. In der Verhandlungsgruppe bestand eine sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit mit offener Diskussion und starker Lösungsorientierung. Der Rechtsanwalt des Betriebsrats prüfte die Verhandlungsergebnisse und brachte den Vereinbarungstext in die betrieblich gewohnte Form. Auf externen technischen Sachverstand (vgl. Infobox) konnte in diesem Fall verzichtet werden, da drei sachkundige Mitglieder des Gremiums an der Verhandlungsgruppe teilnahmen und zusätzlich auf IBM-interne Sachkundige zurückgegriffen werden konnte.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sieht in § 80 Abs. 2 vor, dass der Arbeitgeber dem Betriebsrat sachkundige Arbeitnehmende als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen hat, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen.

Sachkundige Arbeitnehmende steuern in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber insbesondere Detailwissen zu den Produkten und Prozessen des eigenen Unternehmens bei. Externer technischer Sachverstand liefert technisches Detailwissen zu den Software-Produkten, Beratungserfahrung aus anderen Unternehmen und insbesondere Erfahrung mit der Regelung technischer Systeme.

Die Rahmenbedingungen der Verhandlungen waren außergewöhnlich: Es ging nicht um Konditionen z. B. von Entgelt oder Urlaubsansprüchen. Die Verhandlungen sollten den Rahmen regeln für ein Ergebnis, das gleichzeitig ein Produkt für den Weltmarkt und eine unternehmensinterne Anwendung darstellt. Daher drängte auch die Arbeitgeberseite auf ein besonders gutes Ergebnis, das einerseits die internen Belange fair und ordentlich regelt und andererseits den Kunden in Deutschland unter Berücksichtigung der betrieblichen Mitbestimmung selbstbewusst präsentiert werden kann.

» IBM will innovative Produkte verkaufen und dabei gleich erklären, wie diese mitbestimmt einsetzbar sein könnten. Das sind Rahmenbedingungen, die dazu beitragen, dass die Verhandlungen von allen Seiten mit der notwendigen Aufmerksamkeit und dem notwendigen Engagement geführt wurden. Uns war klar, dass wir erste Standards für den Einsatz von KI setzen, was diese besondere Verhandlungssituation und die besondere Verhandlungsatmosphäre mitbegründete.“

Bert Stach, Gewerkschaftssekretär in der ver.di-Bundesfachgruppe IKT

## 2 DIE VEREINBARUNG

Die „Konzernbetriebsvereinbarung über die Einführung und den Einsatz von Systemen der Künstlichen Intelligenz/Artificial Intelligence“ (KI-Rahmenvereinbarung) ergänzt die bereits bestehende IT-Rahmenvereinbarung „Rahmenbetriebsvereinbarung zur Regelung der Bedingungen bei Einführung, Betrieb und Erweiterung von IT-Systemen“ und verweist bei verschiedenen Aspekten auf sie. Darin werden z. B. Verhaltens- und Leistungskontrolle, Datenschutz (Berechtigungen, Rollenkonzept etc.) und insbesondere der Zustimmungsprozess

geregelt. Außerdem ist eine Einigungsstelle mit definiertem Vorsitz festgelegt, falls sich die Verhandlungsparteien nicht einigen können.

Die KI-Vereinbarung enthält keine feste Definition von KI. Stattdessen klassifiziert der KBR mögliche KI-Systeme auf Basis ihrer Risiken und Chancen für die Beschäftigten und reguliert bzw. verbietet sie.

» Wann ist es KI? Wenn wir sagen: Das ist KI. Das schätzen wir mit dem Arbeitgeber gemeinschaftlich ein. Im Zweifel zählt unsere Stimme.“

Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender

In der Regel wird bei KI zwischen mehreren Entwicklungsstufen bzw. Intelligenzstärken unterschieden. Die sogenannte „schwache KI“ ist spezialisiert auf ein einzelnes Aufgaben- oder Tätigkeitsfeld, z. B. Chatbots, digitale Sprachassistenten, Bilderkennung, Empfehlungssoftware auf Einkaufsplattformen im Internet. Der Begriff „starke“ KI bezieht sich auf Fähigkeiten, die mit der selbstständigen Erweiterung der Tätigkeitsfelder bis hin zur Ausprägung eines eigenen Bewusstseins einhergehen. In diesem Sinne konkurrieren sie mit menschlichem Denken bzw. übersteigen die menschliche Intelligenz – und können zur Super-KI werden. Im Feld der starken KI wird aktuell intensiv geforscht und entwickelt, aber heutige Systeme sind alle der schwachen KI zuzuordnen.

Die Risikomatrix enthält fünf Kategorien: Kategorie 1 (kein Risiko) enthält KI-Systeme ohne Verhaltens- und/oder Leistungskontrolle. Solche KI-Systeme und Systeme der Kategorie 2 (geringes Risiko, z. B. Informationen nur an Arbeitnehmende und die jeweilige Führungskraft) werden begutachtet und auf einer Liste im Intranet dokumentiert. Risikoreichere KI-Systeme (Kategorie 3/mittleres Risiko und Kategorie 4/hohes Risiko) werden mittels Protokollnotiz oder umfangreicherer Vereinbarungen detailliert geregelt. Hochrisiko-KI-Systeme (Kategorie 5/sehr hohes Risiko) dürfen überhaupt nicht eingeführt werden, um die Beschäftigten zu schützen: z. B. Systeme, die über personelle Einzelmaßnahmen entscheiden. Anhand eines strukturierten Fragenkatalogs, auf den der Arbeitgeber antworten muss, bewertet der KBR die KI und ordnet sie einer der fünf Risikokategorien zu. Dabei klärt er zu den verschiedenen Anforderungen der Ethik-Leitlinie (vgl. Kapitel 1) die Risiken und Chancen für die Beschäftigten in der konkreten Anwendung künstlicher Intelligenz anhand inhaltlicher Fragen. So gelangt er zu einer eigenen Einschätzung des Systems.

Um die Kategorie 5 (sehr hohes Risiko) wurde in der Verhandlungsgruppe lange gestritten. Denn die

Arbeitgeberseite wollte lange keine Kategorie in die Vereinbarung aufnehmen, die praktisch ein Verbot für bestimmte KI-Systeme darstellen würde.

Die Risikomatrix und Grundlagen zu Fairness, Erklärbarkeit, Transparenz, etc. kann auch auf Software angewandt werden, die keine KI enthält.

Zu den wesentlichen Regelungspunkten gehört auch, dass die Anforderungen an ein KI-System detaillierter beschrieben werden. Beispielsweise wird auf die Qualitätssicherung bei Datengrundlage und Algorithmen eingegangen, weil in der Praxis häufig Mängel bei den verarbeiteten Daten bestehen oder ungeeignete Methoden eingesetzt werden.

» *Es gibt die Fiktion bei den Techis [= Softwareentwicklern], die solche Systeme bauen, dass die Datenbasis in Ordnung ist und der Algorithmus oder die KI werden es schon regeln. Das passe dann alles. Inzwischen komme ich immer mehr zu der Erkenntnis, dass man bei der Beurteilung von Menschen sehr kritisch sein sollte. Ich kann die Daten nicht einfach nur nehmen. Die Tatsache, dass Mitarbeitende viele Daten in internen Systemen hinterlassen, heißt ja nicht, dass sie richtig sind, dass sie vollständig sind, dass sie ein vollständiges Bild abgeben.“*  
Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender

Mit Blick auf die Transparenz ist genau geregelt, welche Informationen über das KI-System entsprechend der Einstufung in der Risikomatrix an die Beschäftigten gehen müssen. Der KBR legt großen Wert auf diese Transparenz, da sie für die Beschäftigten die Basis ist, um die Ergebnisse bzw. Vorschläge einer KI beurteilen zu können. Es ist zudem geregelt, dass die Information über KI der risikoreicheren Kategorien in verständlicher Sprache erfolgen muss – auch wenn die Umsetzung dieser Informationspflichten sehr anspruchsvoll ist.

Mithilfe eines Regelkreises soll die Qualität der Ergebnisse erhöht werden: Mittels Rückmeldungen zu falschen Vorschlägen, zu Korrekturen des KI-Modells sowie zu Ergebnissen soll nicht nur das KI-System verbessert, sondern eine negative Auswirkung auf die Mitarbeitenden verhindert werden. Über den Regelkreis haben die Beschäftigten die Möglichkeit, mit ihren Führungskräften, dem Personalbereich, dem Betriebsrat oder in kritischen Fällen mit dem Ethikrat zu sprechen, und sind nicht den Entscheidungen einer KI unterworfen. Sie können aber auch dem zuständigen Arbeitsteam melden, wenn Vorschläge der KI unsinnig erscheinen. Bei offensichtlich fehlerhaften Empfehlungen eines KI-Systems haben die Mitarbeitenden einen Anspruch auf Korrektur.

Insgesamt lässt sich festhalten: Die Beschäftigten wurden über vielfältige Wege während der Verhandlungen und über die abgeschlossene Rahmenvereinbarung informiert (z. B. KBR-Info, Betriebsversammlungen, gewerkschaftlicher Newsletter).

### 3 MITBESTIMMUNG

Die Mitbestimmung abzusichern in einer neuen Arbeitswelt, die durch ständig neue IT- und KI-Systeme geprägt ist, ist keine einfache Aufgabe. Allein die schiere Menge an IT-Systemen verhindert, dass sich der Betriebsrat mit allen intensiv auseinandersetzen kann. Der IBM-Konzernbetriebsrat legte daher den Fokus auf die in Kapitel 1 und 2 beschriebenen Themen und nutzte seine betriebsverfassungsrechtlich garantierten Mitbestimmungsrechte. Dabei war es sehr hilfreich, dass an der Arbeitsgruppe des Konzernbetriebsrats drei Techis (= Softwareentwickler) beteiligt waren, die genau verstehen wollten und hinterfragten, was hinter der KI steckt, und über das dazu nötige Grundwissen verfügten.

» *Der Arbeitgeber muss mit dem System, ob es KI ist oder nicht, irgendwo durch den KBR und eine Zustimmung nach Paragraph 87 Absatz 1 Nummer 6 Betriebsverfassungsgesetz bekommen. Die gilt auch für KI. Im Zweifel gehen wir in die Einigungsstelle.“*  
Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bestimmt der Betriebsrat mit bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmenden zu überwachen. Dies a) gilt nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts für jegliche Software, die eine Verhaltens- und Leistungskontrolle ermöglicht, auch wenn das nicht das Ziel ihres Einsatzes ist, und b) erstreckt sich auf das gesamte Softwareprodukt, auch wenn nur ein Teil der Anwendung dazu geeignet ist.

Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz vom 14. Juni 2021 wurde der § 80 Abs. 3 ergänzt und die Mitbestimmung bei KI gestärkt. Es ist ausdrücklich festgehalten: Für den Betriebsrat ist es erforderlich, externe Sachverständige hinzuzuziehen, um KI bewerten und regeln zu können. Zudem werden die Mitbestimmungsrechte bei der Planung von Arbeitsverfahren und -abläufen (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) gestärkt, wenn diese ausschließlich oder mit Unterstützung von KI erstellt werden. Dasselbe gilt für die Richtlinien über die personelle Auswahl (§ 95 Abs. 1 BetrVG), wenn diese ausschließlich oder unterstützt durch KI erstellt werden.

Neben der Absicherung der Mitbestimmungsrechte besteht eine weitere Herausforderung darin, sie zu (er)kennen: Häufig wissen die Mitglieder der Entwicklungsteams nicht, welche Datenschutzregelungen (z. B. Datenschutzgrundverordnung, aber

auch weltweit gültige IBM-Leitlinien) zu beachten sind oder noch allgemeiner: welche betrieblichen Sachverhalte der Mitbestimmung unterliegen. Insofern ist es notwendig, dass der Konzernbetriebsrat die Einführung und Entwicklung der KI-Systeme eng begleitet.

Eine zusätzliche Möglichkeit, auf den Einsatz von KI Einfluss zu nehmen, hat der Konzernbetriebsrat über den KI-Ethikrat. Dieser besteht aus KI-Fachleuten und hochrangigen Personen aus dem Personalbereich, dem Konzernbetriebsrat und der Konzernschwerbehindertenvertretung. Dem KBR ist es wichtig, dass auf Arbeitgeberseite hochrangige und durchsetzungskräftige Personen dem KI-Ethikrat angehören, um im Unternehmen Wirkung zu entfalten. Dieses Gremium soll alle Beteiligten bei der Einführung von KI-Systemen beraten, in möglichen Konflikten vermitteln, großes Vertrauen als unabhängiger Beistand genießen sowie die Grundsätze zum Einsatz von KI überwachen.

## 4 AUSBLICK

Mit der KI-Rahmenvereinbarung gelang es den IBM-Betriebsräten, ihre Mitbestimmung bei der Einführung und Nutzung von KI-Systemen abzusichern und Beschäftigteninteressen in den Mittelpunkt zu stellen. Trotzdem erkennt der KBR: Das Thema ist nicht endgültig geregelt – nicht zuletzt, da KI zukünftig alle Lebens- und Arbeitsbereiche beeinflussen und verändern wird. Die Rahmenvereinbarung sollte daher nach einem Jahr angepasst werden. Da es bislang keinen Grund für Änderungen gab, wurde bisher noch nichts geändert oder ergänzt. Aber es herrscht das gemeinsame Verständnis, dass kontinuierliches und gemeinsames Lernen und gegebenenfalls auch Neuverhandlungen notwendig sind.

„Wir haben mit der Rahmenregelung etwas auf Tasche, womit man das Ganze einfangen kann. Auch wenn es noch nicht so gekommen ist.“

Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender

An einigen Stellen fehlt die praktische Erfahrung mit den Regelungen, da in Deutschland bisher nur Systeme eingeführt wurden, die keine risikoreiche KI enthalten – sprich: Die Vereinbarung wurde noch nicht gebraucht. Entsprechend diskutierte der KI-Ethikrat bislang eher theoretisch und nicht anlässlich einer konkreten KI.

Aus gewerkschaftlicher Sicht wäre es sinnvoll, eine externe Person in den Ethikrat aufzunehmen, die nicht in die IBM-Strukturen eingebunden ist und den Blick von außen einbringt.


Eine weitere Herausforderung besteht wohl künftig darin, die Vereinbarung zu leben, obwohl Themen betroffen sind, die nicht geregelt werden können. Beispielsweise steht im Mittelpunkt der Grundsatz: Am Ende treffen Menschen die Entscheidung. Die Betroffenen müssen jedoch in der Lage sein, die Vorschläge einer KI zu verstehen und gegebenenfalls begründete Zweifel anmelden. Eine Führungskraft, die auf Basis eines KI-Systems Mitarbeitende beurteilen soll, kann einem Vorschlag folgen oder nicht – die Entscheidung darüber muss sie selbst treffen. Die Vorgaben bezüglich Transparenz können dabei helfen, aber nicht die Entscheidung ersetzen.

### Kontakt

Frank Remers, Konzernbetriebsratsvorsitzender, Sprecher Fachausschuss für Personaldatensysteme des Konzernbetriebsrats, Mitglied des Aufsichtsrats der IBM Central Holding

 [frank.remers\[at\]de.ibm.com](mailto:frank.remers[at]de.ibm.com)

Bert Stach, ver.di, Gewerkschaftssekretär Bundesfachgruppe IT/DV und Konzernbetreuer der IBM

 [bert.stach\[at\]verdi.de](mailto:bert.stach[at]verdi.de)

## UNTERNEHMENS PORTRAIT

---

# KI IN PERSONALMANAGEMENT-SYSTEMEN AUSSCHLIESSEN (2022)

**Portrait über das Verbot von KI bei der Einführung und Anwendung des Personalmanagementsystems „Workday“ bei DuPont de Nemours (Deutschland) GmbH**

---

### DARUM GEHT ES:

Algorithmische Systeme und in Ansätzen künstliche Intelligenz (KI) sind zentrale Technologien in modernen Personalmanagementsystemen. Der Gesamtbetriebsrat (GBR) von DuPont de Nemours war damit bei der Einführung des neuen Personalinformationssystems Workday konfrontiert.

Mit externem Sachverstand für technische Fragen, einem beteiligungsorientierten Vorgehen und juristischer Verhandlungsunterstützung konnte der GBR den Einsatz von KI verhindern. Die Gesamtbetriebsvereinbarung verbietet deren Anwendung, ohne die Vorteile des modernen Personalmanagementsystems für das Unternehmen und die Beschäftigten wesentlich zu beschneiden.

**Wir** portraituren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, [betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)





### DuPont de Nemours (Deutschland) GmbH

Die DuPont de Nemours (Deutschland) GmbH ist Teil des US-amerikanischen Konzerns DuPont de Nemours. Dieser ist einer der größten internationalen Chemie-Konzerne mit weltweit rund 70.000 Beschäftigten, davon rund 2.000 bei der deutschen Tochter. Die Firmenzentrale ist in Neu-Isenburg/Hessen, es gibt sechs Produktionsstandorte in Deutschland.

Die Produkte gehen an Privatkunden (z. B. Wetterschutz, Mode, Haus und Garten) und in die Industrie (z. B. Klebstoffe, innovative Materialien für den Elektronik- und Industriebereich, Prozessindustrie u. v. m.).

Der Gesamtbetriebsrat besteht aus fünf Mitgliedern. Er verhandelte die Gesamtbetriebsvereinbarung namens „Einführung und Anwendung des Personalmanagementsystems ‚Workday‘“ mithilfe eines externen Technologieberaters.

## 1 ZIEL UND STRATEGIE

Als Teil eines internationalen Unternehmens ist die DuPont Deutschland GmbH stark von der US-Zentrale gesteuert. In den USA gibt es kaum Unternehmensmitbestimmung und keine Betriebsräte im Sinne des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Auch das amerikanische Arbeitsrecht unterscheidet sich grundlegend vom deutschen. Häufig kennt das US-amerikanische Management die deutschen Gesetze nicht und agiert mit Blick auf die deutschen Tochterunternehmen in gewohnter US-Manier. Diese Situation macht es dem Gesamtbetriebsrat (GBR) schwer, eigenständige Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen, die der deutschen Mitbestimmung entsprechen. Dennoch ist das Gremium zu rund 80 % mit der Regelung und Ausgestaltung von IT-Themen aus der US-Zentrale beschäftigt.

Die Arbeitgeberseite hatte bereits fast fünf Jahre vor der Einführung von Workday den Entschluss gefasst, das bisherige Personaldatenverwaltungssystem abzulösen. Die Datenpflege des damaligen HR-Systems erfolgte durch einen Dienstleister im Ausland und war nach mehreren Umstrukturierungen in schlechtem Zustand. Zudem war die Aktualisierung der Daten mittels riesiger Excel-Listen äußerst aufwändig.

Nach einigen gescheiterten Anläufen, ein neues Personalinformationssystem einzuführen, entschied sich das Unternehmen schließlich für Workday. Der GBR hatte ungefähr ein halbes Jahr Vorlaufzeit bis zur geplanten Einführung. Aufgrund der Erfahrung mit den im Vorfeld gescheiterten Einführungsprojekten war beiden Seiten klar: Die Verhandlungen würden nicht ohne Konflikte ablaufen.

„Ich habe dann ganz klar gesagt: Wenn wir sowas machen, werde ich mir Hilfe holen! Und das machen wir echt selten.“

Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Daher entschied der GBR, neben rechtlicher Beratung durch einen Anwalt auch externen Sachverständigen zur Technologieberatung hinzuzuziehen. Die zwei Vertretenden des Betriebsratsberatungsunternehmens steuerten detailliertes Fachwissen zu Workday bei; der GBR setzte großes Vertrauen in sie und ihre Expertise.

Gleich zu Beginn der Verhandlungen mit dem Arbeitgeber wurde deutlich: Im Unternehmen bestand hoher Druck, das neue System schnell und global einzuführen. Der GBR signalisierte daher ebenso deutlich, dass er sich in der Angelegenheit nicht unter Druck setzen lässt. Dadurch gelang es ihm nach einiger Zeit, auf Augenhöhe mit dem Arbeitgeber zu verhandeln. Allerdings stellte Letzterer fest, dass er aufgrund des hohen Zeitdrucks eine andere Strategie hin zu einer Einigung wählen muss.

„Das haben wir ein bisschen genutzt. Und dadurch haben wir im Endeffekt auch Sachen reinbekommen, die vorher angeblich unmöglich waren. Zum Beispiel den Ausschluss der künstlichen Intelligenz.“

Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Weil dem GBR das Thema Personalmanagementsystem in Verbindung mit künstlicher Intelligenz so wichtig war, führte er die Verhandlungen selbst. Bei einfacheren IT-Systemen erarbeitet der IT-Ausschuss Regelungen und Empfehlungen für den GBR, der diese dann abschließt. Bei Workday übernehmen aufgrund der technischen Komplexität und der sensiblen Daten die externen Sachverständigen die meiste inhaltliche Arbeit, insbesondere in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Der GBR war jedoch immer anwesend und die einzelnen Verhandlungstermine wurden jeweils gemeinsam nachbesprochen.

Aufgrund der Unternehmensstruktur und einer erst kurz davor erfolgten Fusionierung ergab sich eine sehr große Verhandlungsgruppe mit 25 Personen. Der GBR-Vorsitzende und sein Stellvertreter waren immer anwesend; bei Bedarf wurden Mitglieder des IT-Ausschusses zur Unterstützung hinzugezogen. Bei dieser Gruppengröße war es nicht immer einfach, eine einheitliche Meinung seitens der Mitbestimmung zu bilden. Um den Transfer in die Standorte und die Einbindung der lokalen Gremien sicherzustellen, schließt der GBR bei DuPont keine Vereinbarungen ab, die nicht vorher mit allen Mitgliedern der lokalen Gremien abgestimmt wurden.

„Das war das erste Projekt, das wir in dieser Größe durchgeführt haben. Und ich muss sagen, ich fand es sehr konstruktiv, dass so viele Leute drüber geguckt haben. Dadurch konnte man unterschiedliche Sachverhalte viel besser betrachten. Aber gerade daran kann man erkennen, was für ein dickes Projekt das war. Wir haben da schon sehr kritisch drauf geguckt.“

Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

Zusätzlich ist bei jeder einzelnen IT-Vereinbarung – und der GBR der DuPont Deutschland hat alle betrieblich eingesetzten IT-Systeme geregelt – die betriebliche Datenschutzbeauftragte eingebunden. Ohne deren positive Stellungnahme geht der GBR keine Vereinbarung zu einem IT-System an. Mit der betrieblichen Datenschutzbeauftragten besteht ein langjähriges, gutes Verhältnis, das auf Vertrauen und guter Zusammenarbeit fußt.

Der GBR hatte insbesondere hinsichtlich der künstlichen Intelligenz große Sorgen. Daher war es seine Strategie, die Technologie so gläsern wie möglich zu gestalten und ihren Einsatz so weit wie möglich zu unterbinden. In diesen Fragen erwies sich die Zusammenarbeit mit dem Implementierungspartner des Arbeitgebers als überaus konstruktiv und zielorientiert. Die Einhaltung von Gesetzen hat bei DuPont hohen Stellenwert und ist in den Unternehmenswerten fest verankert.

„Ich will nicht eigenloben, aber ich habe keine schlaflosen Nächte. Die Betriebsvereinbarung, die wir unterschrieben haben, ist gut.“

Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

## 2 DIE VEREINBARUNG

Die Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) „Einführung und Anwendung des Personalmanagementsystems ‚Workday‘“ regelt neben den datenschutzrechtlichen Aspekten der Zweckbestimmung des Systems auch ein rollenbasiertes Berechtigungs-

konzept, die Speicherbegrenzung über ein transparentes Löschkonzept sowie die Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Darin finden sich auch die Bestimmungen zu künstlicher Intelligenz, die für das Handeln des Betriebsrats maßgebend war. Der Impuls dafür kam von den externen Sachverständigen.

Der große Zeitdruck auf Arbeitgeberseite führte bei Verhandlungsende zu weitreichenden Zugeständnissen. Insbesondere der Umstand, dass die GBV keine Definition von KI enthält, führt dazu, dass der Arbeitgeber damit auch eine Art Platzhalter unterschrieben hat.

In der Gesamtbetriebsvereinbarung werden automatisierte Entscheidungen ausgeschlossen. Im allgemeinen Diskurs um KI geht es um verschiedene Formen: von „schwacher KI“, die auf ein Aufgaben- oder Tätigkeitsfeld spezialisiert ist, bis hin zu „starker KI“, die in der ausgeprägtesten Form mit menschlichem Denken konkurrieren kann. Personalinformationssysteme wie Workday enthalten (noch) keine starke KI, aber sie legen eine Basis dafür.

Im Rahmen des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes vom 14. Juni 2021 wurde der § 80 Abs. 3 BetrVG ergänzt und die Mitbestimmung bei KI gestärkt. Ausdrücklich ist festgehalten: Für den Betriebsrat ist es erforderlich, externe Sachverständige hinzuzuziehen, um KI bewerten und regeln zu können. Es erfolgt bewusst keine Definition von KI, um die Mitbestimmung nicht durch eine zu enge Definition einzuschränken.

Die Einschränkungen bezüglich künstlicher Intelligenz legen einerseits fest, dass das System Workday keine automatisierten Entscheidungen treffen und auch keine Vorschläge in der Personalsachbearbeitung geben darf. Zusätzlich ist geregelt, dass im Rahmen der Berichte zu personenbezogenen Daten im System keine künstliche Intelligenz eingesetzt wird.

Automatisierte Vorauswahlen von Bewerbungen sind ebenfalls laut Vereinbarung ausgeschlossen. Mit Verweis auf das BetrVG pocht der GBR darauf, alle Bewerbungen vorgelegt zu bekommen und keine vorab maschinell gefilterte Auswahl. Auch bei internen Bewerbungen und Aufstiegsmöglichkeiten dürfen keine KI-Komponenten eingesetzt werden, damit nicht aufgrund maschineller Annahmen Beschäftigte vom Zugang zu anderen und höherwertigen Stellen ausgeschlossen werden.

Damit wurden zum Schutz der Mitarbeitenden an den entscheidenden Stellen im System Funktionen eingeschränkt, ohne die Vorteile des modernen Personalmanagementsystems für das Unternehmen wesentlich zu beschneiden.

Besonders wichtig war dem GBR die Ziel- und

Zweckbestimmung für Auswertungen und Reportings. Daher setzte sich der Betriebsrat sehr kleinteilig mit der Ausgestaltung des Systems auseinander, bis in einzelne Datenfelder. Dabei wurden auch die speziellen Informationsbedarfe von Vorgesetzten berücksichtigt. Bestimmte Dateneinsichten sind für sie notwendig, um die jeweilige Führungsaufgabe ausführen zu können. Es soll jedoch verhindert werden, dass grundlos zu jedem Datenfeld oder jeder Datenfeldkombination eine Liste oder ein Bericht erstellt wird.

Alle Listen und Berichte müssen mit Ziel und Zweck der Auswertung dem Gesamtbetriebsrat auf Verlangen vorgelegt werden. Zusätzlich erhält er alle drei Monate eine Auswertung, welche Benutzerinnen und Benutzer welche Listen im System gezogen haben. In unklaren Fällen fragt der GBR direkt bei den Betroffenen nach, welchem Ziel und Zweck die Liste dient.

» *Ich will Ziel und Zweck einer Liste wissen. Und: Warum hat der die gezogen? Das ist meine Prüfung.“*

*Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender*

Laut Vereinbarung können die Beschäftigten freiwillig Angaben zu ihren persönlichen Kompetenzen und Qualifikationen machen. Dahinter steht die Hoffnung vieler Beschäftigter, dass durch eine Software der sogenannte Nasenfaktor wegfällt und ihre Aufstiegschancen gerecht auf ihren Qualifikationen und Fähigkeiten beruhen. Dies setzt jedoch einen möglichst vollständigen und korrekten Datensatz voraus, der in der Regel nicht vorliegt. Da KI oder algorithmische Systeme vollständig ausgefüllte Profile gegenüber lückenhaften als besser bewerten, wurde KI ausgeschlossen und die Eingabe von Kompetenzen und Qualifikationen als freiwillig festgelegt.

Dennoch hat sich die Datenqualität deutlich verbessert, da die Beschäftigten selbst ihre persönlichen Daten, absolvierte Schulungen oder erreichte Qualifikationen eingeben können. Das wurde vorher durch einen externen Dienstleister abgewickelt, was zu einem inkorrekten und unvollständigen Datenbestand geführt hatte.

Eine weitere Verbesserung wurde mit Blick auf die Zielvereinbarungen erreicht. Deren Verwaltung konnte mit der Einführung des Systems professionalisiert werden. Die zuvor genutzten Excel Files lagen auf unterschiedlichen, nicht einheitlich zugänglichen Servern. In Workday werden die persönlichen Leistungsziele demgegenüber konkret und verbindlich erfasst. Aufgrund dieser Veränderungen in einem für die Beschäftigten wichtigen Bereich liegt bei den Schulungen ein Schwerpunkt darauf, dass die Ziele und die Zielerreichung korrekt erfasst und verwaltet werden.

Die Vereinbarung regelt ein Schulungskonzept für die unterschiedlichen Zielgruppen. Die betroffenen Beschäftigten konnten sich zu mehreren Schu-

lungssessions anmelden. Diese wurden zusätzlich als Video aufgezeichnet, so dass Mitarbeitende auch zeitlich unabhängig eine Selbstschulung durchführen können.

Die Schulungen selbst werden sehr professionell von Workday-Mitarbeitenden durchgeführt. Sie beziehen sich sowohl auf die grundsätzliche Verwendung der Software als auch auf die konkrete Ausformung des Systems im Unternehmen (Wo gebe ich was korrekt ein?).

Für die Vorgesetzten finden spezielle Schulungen statt. Darin werden die zulässigen Dateneinsichten gezeigt und erläutert, warum bestimmte Daten außerhalb des eigenen Personalverantwortungsbereichs nicht eingesehen werden dürfen.

Darüber hinaus werden Schulungen für die Mitglieder der Mitbestimmungsgremien angeboten. Denn für das ehemalige, von Workday abgelöste System war das alte Schulungskonzept nicht ausreichend, so dass ein Wissenstransfer meist nur von Betriebsratsmitglied zu Betriebsratsmitglied erfolgte. Dies führte zu Unsicherheiten in der Bedienung und dazu, dass das ehemalige System kaum genutzt wurde.

Zusätzlich haben sowohl der Gesamtbetriebsrat als auch die lokalen Betriebsratsgremien weitreichende Zugriffsrechte im System festgeschrieben. Jedes Gremium hat zwei Systemzugänge: jeweils einen für die oder den Betriebsratsvorsitzende/n und die oder den stellvertretende/n Vorsitzende/n. Sie dienen nur der Kontrolle, ob die betrieblichen Regelungen eingehalten werden. Alle offiziellen Informationsbedarfe wie z. B. die Wählerliste laufen über formale Anfragen an die Personalabteilung. Diese liefert die benötigten Daten an das jeweilige Gremium.

Zusätzlich wurde den Beschäftigten ein weitreichendes Recht auf Auskunft zugesprochen: darüber, welche Daten über sie im System verarbeitet werden. Artikel 15 der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sieht ein einmaliges, kostenloses Auskunftsrecht vor. Demnach wäre der Arbeitgeber berechtigt, ab der zweiten Auskunft ein angemessenes Entgelt zu verlangen. In der GBV ist jedoch weitergehend festgeschrieben, dass dieses Auskunftsrecht jederzeit kostenlos besteht.

### 3 MITBESTIMMUNG

Der Gesamtbetriebsrat sichert seine Mitbestimmung über verschiedene Wege ab. Beispielsweise hat sich im Unternehmen herumgesprochen, dass er alle Reports und Listen kontinuierlich bezüglich Inhalt und Zweck kontrolliert. In der Folge wurden die Vorgesetzten zurückhaltend beim Abrufen von Listen. Allerdings gibt es keine technischen Sperren oder Verbote von Feldkombinationen, die unzulässige Auswertungen erschweren. Das große Ziel



des Gesamtbetriebsrats bleibt, dass das System nicht gegen die Beschäftigten gerichtet werden kann – diese Position ist allgemein im Unternehmen bekannt und anerkannt. Auch in diesem Zusammenhang wird die Mitbestimmung unterstützt durch die internen Unternehmensstandards der Einhaltung von Gesetzen und durch den respektvollen Umgang miteinander.

Dem Betriebsrat war es wichtig, dass die Vereinbarung auch in Zukunft von anderen Handelnden im Unternehmen nicht komplett anders interpretiert werden kann. Daher wurde sie sehr detailliert gefasst. Diese Form der Betriebsratsarbeit hat sich über die Jahre bewährt. Insbesondere die Verteidigung des hohen Niveaus an Vereinbarungen und guten Regelungen war sehr arbeitsintensiv und immer wieder konfliktbehaftet – bis hin zum Abbruch von Sitzungen durch den GBR-Vorsitzenden. Auch wenn die Mitbestimmung im Unternehmen insgesamt nicht angezweifelt wird, wurde in der Sache heftig gestritten. Dies trug dazu bei, dass die Arbeitgeberseite den Betriebsrat als Verhandlungspartner auf Augenhöhe betrachtet.

Darüber hinaus war es dem Betriebsrat wichtig, dass die Mitbestimmung im Rahmen der automatischen System-Updates sichergestellt ist. In der GBV ist dazu festgelegt: Die Updates müssen dem GBR sechs Wochen vor dem Update-Termin vorgestellt werden; das Gremium muss der Verwendung zustimmen. Im Konfliktfall kann der Update-Prozess abgebrochen werden – und der GBR scheut sich nicht, dies notfalls gerichtlich durchzusetzen.

Bei der Einführung von Workday ging es zwar zunächst um die sogenannte Technikgestaltung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (die Änderungen durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz traten erst später im Jahr 2021 in Kraft). Dennoch macht die Vereinbarung deutlich: Auch arbeitsorganisatorische Fragen sind bei der Regelung von IT-Systemen zu beachten.

Beispielsweise waren Fragen der Leistungsbeurteilung betroffen, als das bisherige System der Zielvereinbarungen in Workday zusammengeführt wurde. Dadurch wurde die Mitbestimmung bei Leistungsbeurteilungen gestärkt (vgl. Infobox): Letztere werden in Workday mit einer Historie erfasst. Das heißt, sie bleiben mehrere Jahre im System dokumentiert und einsehbar. Die Bestimmungen für die Durchführung der Leistungsbeurteilungen selbst sind in einer separaten GBV geregelt.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bestimmt der Betriebsrat mit bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmenden zu überwachen. Dies a) gilt nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts für jegliche Software,

die eine Verhaltens- und Leistungskontrolle ermöglicht, wenngleich das nicht das Ziel ihres Einsatzes ist, und b) erstreckt sich auf das gesamte Softwareprodukt, auch wenn nur ein Teil der Anwendung dazu geeignet ist.

Außerdem gilt § 80 Abs. 3 BetrVG beim Einsatz von KI (vgl. Infobox). Zusätzlich stärkt § 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG die Mitbestimmungsrechte bei der Planung von Arbeitsverfahren und -abläufen, wenn diese ausschließlich oder unterstützt durch KI erstellt werden. Dasselbe gilt für die Richtlinien über die personelle Auswahl gemäß § 95 BetrVG, „wenn bei der Aufstellung der Richtlinien [...] künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt“.

## 4 AUSBLICK

Bei der Einführung von Workday können nicht alle Aspekte abschließend geregelt werden. Beispielsweise stellte sich die Datenpflege und -korrektur für Produktionsbeschäftigte ohne eigenen Computer als großes Problem heraus. Denn die Beschäftigten sollen mittels Self Service überprüfen, ob ihre Daten korrekt übernommen wurden und sie ggf. korrigieren. Darüber wurden die Mitarbeitenden im Rahmen von Abteilungstreffen informiert und erhielten deshalb eine Einweisung in die Datenpflege.

In der Praxis stellte sich dieser Weg als nicht praktikabel heraus. Beispielsweise verfielen oft die Zugangsdaten, weil sie zu selten benutzt wurden. Inzwischen etablierte sich ein anderes Vorgehen: Die Vorgesetzten übernehmen im Beisein der Mitarbeitenden die Pflege der Stammdaten. Nicht nur an dieser Stelle ist davon auszugehen, dass immer wieder neue Wege im Umgang mit IT-Tools entwickelt werden müssen – insbesondere, um Mitarbeitende ohne eigenen Computer einzubinden.

Ebenfalls eine offene Frage im Verhandlungsprozess: das Thema Beschäftigungssicherung. Zunächst kam es zu keinen personellen Veränderungen in den Personalabteilungen, da die Pflege der Personaldaten bereits im Vorgängersystem seit Jahren durch einen externen Dienstleister erfolgte. Die ursprünglich damit betrauten Arbeitsplätze waren somit bereits weit vor der Einführung von Workday abgebaut bzw. ausgelagert worden. Um ggf. zukünftig Beschäftigungsabbau zu verhindern, wird in der Vereinbarung diesbezüglich auf die Bestimmungen zu Rationalisierungsschutz und Arbeitsplatzsicherung in den geltenden Tarifverträgen hingewiesen.

Obwohl der Betriebsrat eine Evaluation von Betriebsvereinbarungen für sinnvoll erachtet, wurde bei der GBV bewusst darauf verzichtet: zum einen aufgrund des hohen Einführungsdrucks des Arbeitgebers, zum anderen aufgrund der guten Bestimmungen, die durch diesen Zeitdruck erreicht wurden.

„Der Arbeitgeber will das System unbedingt einführen. Dann sagen wir aber auch: Mit aller Konsequenz einführen!“  
Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender


Das Vorgehen bei der Gesamtbetriebsvereinbarung hat sich in den Augen des Betriebsrats bewährt. Allerdings verursachte das weitreichende Projekt innerhalb der Mitbestimmung enormen Aufwand, z. B. durch die Gruppengröße bei Verhandlungen und die Einbindung der örtlichen Betriebsräte. Daher wurde dieses Vorgehen bislang nur für die Gesamtbetriebsvereinbarung zu Workday gewählt. Zu seinen Erfolgsfaktoren gehören: eine gute juristische Beratung und Verhandlungsunterstützung, die den Streit um die jeweiligen „roten Linien“ von den Betriebsparteien fernhielt; die Unterstützung durch externe Sachverständige für technische Fragen; eine Unternehmenskultur, die Rechtskonformität und einen respektvollen gegenseitigen Umgang sicherstellte. Dennoch betont der Betriebsrat: Es bedarf der Bereitschaft aller Beteiligten, sich in einen Konflikt über anderthalb Jahre zu begeben, wenn ein Personalmanagementsystem geregelt werden soll, das KI-Elemente enthält.

Nach einem Jahr Laufzeit ist der GBR zufrieden mit der Regelung und mit dem IT-System Workday. Es gelang nicht nur, den Einsatz von KI zum Schutz der Beschäftigten zu verhindern, sondern gleichzeitig erweist sich das System als übersichtlich und einfach zu bedienen und die Rückmeldungen der Nutzenden sind positiv.


„Wenn ich jetzt eine Empfehlung geben kann für andere Betriebsräte, würde ich empfehlen: Nutzt das Betriebsverfassungsgesetz, nutzt es, nutzt es! Schaut euch die künstliche Intelligenz an, aber ohne zu sagen: Das ist nur ein Teufel, der im Hintergrund läuft. Es sind auch nützliche Sachen dabei, die man herausarbeiten muss. Die nützlichen Sachen mitnehmen und alles, was wie ein Teufel aussieht, auszuschließen – das ist die größte Arbeit, die wir auch hier hatten.“  
Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender

### Kontakt

Rolf Menke, Gesamtbetriebsratsvorsitzender,  
DuPont de Nemours (Deutschland) GmbH,  
Aufsichtsratsmitglied

 [rolf.menke-1\[at\]dupont.com](mailto:rolf.menke-1[at]dupont.com)

Klaus Terheyden, IG BCE Bezirk Hamm, Un-  
ternehmensbeauftragter DuPont de Nemours  
(Deutschland) GmbH

 [klaus.terheyden\[at\]igbce.de](mailto:klaus.terheyden[at]igbce.de)

## UNTERNEHMENS PORTRAIT

---

# DIE KOMPLEXITÄT VON KI-SYSTEMEN DURCH STECKBRIEFE BEWÄLTIGEN (2023)

Portrait über den Einsatz sogenannter AI-Cards bei der Siemens AG

---

### DARUM GEHT ES:

Den Herausforderungen durch die Technologien künstlicher Intelligenz (KI) begegnet die Arbeitgeberseite auf sehr unterschiedliche Weise. Der Gesamtbetriebsrat (GBR) der Siemens AG war und ist in diesem Zusammenhang unternehmensseitig mit Vorbehalten konfrontiert.

Dennoch hat sich eine nicht durch Betriebsvereinbarungen abgesicherte Arbeitsweise eingespielt: Mittels Steckbriefe – sogenannter Artificial Intelligence Cards, kurz: AI-Cards – werden die komplexen Herausforderungen bei kritischen KI-Anwendungen im Unternehmen handhabbar. Damit leisten die lokalen Betriebsräte und der Gesamtbetriebsrat wesentliche Vorarbeit für eine grundsätzliche betriebliche Vereinbarung und sensibilisieren die beteiligten Akteure für das Thema.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, [betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREINBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



## Siemens AG

Die Siemens AG als weltweit agierender Technologiekonzern verfolgt die Strategieschwerpunkte Automatisierung und Digitalisierung in den Prozess- und Fertigungsindustrien, smarte Infrastruktur für Gebäude und dezentrale Energiesysteme, Mobilitätslösungen im Schienen- und Straßenverkehr sowie Medizintechnik. Die Siemens AG umfasst mehrere Tochterunternehmen, die Konzernzentrale ist in München. Im Konzern arbeiten weltweit rund 311.000 Beschäftigte, davon 86.000 in Deutschland.

Der Gesamtbetriebsrat hat 48 Mitglieder. Mitarbeitende und Betriebsrat werden seit 2001 durch ein haupt- und ehrenamtliches Siemens-Team der IG Metall unterstützt.

## 1 AUSGANGSLAGE

Auslöser für die folgenden Aktivitäten des GBR war ein Verfahren im Rahmen eines Assessment-Centers für Auszubildende bei Siemens, das im Verdacht stand, künstliche Intelligenz zu nutzen.

Trotz diverser Nachfragen des damals zuständigen GBR-Ausschusses „Business Excellence, Lean und SPS“ zum Thema KI war die Personalorganisation aufgrund fehlender Schnittstellen zum Geschäft nicht in der Lage, die benötigten Informationen zu liefern. Es wurde deutlich: International beschaffte und erstellte KI-Anwendungen sind nicht ohne Weiteres erkennbar. Dies gilt insbesondere mit ihrer Wirkung auf die deutsche Betriebsverfassung und Mitbestimmung.

Ein Assessment-Center (engl. assessment = Beurteilung) ist eine Methode zur Einschätzung von Personen vor allem in den Bereichen der Personalauswahl und Personalentwicklung. Neben Ergebnissen von Arbeitssimulationen oder anderen Übungen (Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Konzeptionsübungen u. a.) und deren Bewertung durch geschulte Beobachtende (Assessoren) können Leistungstests oder Persönlichkeitstests zur Einschätzung von Personen verwendet werden.

Im Falle des konkreten Verfahrens werden durch eine Software große Datenmengen gesichtet und auf Basis dieser Daten „geeignete“ und „nicht geeignete“ Personen unterschieden. Dabei kommen Verfahren des sogenannten Scorings und Profilings zum Einsatz. Das bedeutet: Aus den oben angeführten, umfangreichen und komplexen Daten werden Profile von Personen erstellt, die mit dem Anforderungsprofil abgeglichen werden. Wenn solche Verfahren zum Einsatz kommen, sind umfassende Transparenzpflichten sowie besondere Bestimmungen aus dem geltenden Datenschutzrecht zu erfüllen.

„Leider haben wir hier die Chance vertan, eine Vorreiterrolle in Bezug auf KI-Anwendungen einzunehmen. Weder haben wir die benötigten Experimentierräume noch ein entsprechendes

*Regelwerk geschaffen, dass das Vertrauen der Beschäftigten auf KI-Anwendungen fördert.“*

*Dietmar Kuttner, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Sprecher des Ausschusses für Zukunft von Technologie und Arbeit*

Zu Beginn der Verhandlungen bestritt der Arbeitgeber, dass es sich im Fall der Assessment-Anwendung für Auszubildende um KI handeln würde. Er vertrat eine Haltung, die den Begriff der künstlichen Intelligenz möglichst eng definiert auf selbstlernende Systeme beschränkt haben wollte. Damit wurde gleichzeitig ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bestritten.

Mit dieser Haltung des Arbeitgebers wollte sich der GBR nicht abspesen lassen. Dabei ist es eine große Herausforderung für die Mitbestimmungsakteure, den Einsatz von KI-Anwendungen zu regeln. Einerseits bedarf es gremienintern einer klaren Haltung zur Durchsetzung der Mitbestimmung. Andererseits müssen die Mitglieder in den entsprechenden Gremien und Ausschüssen über genügend Kompetenz verfügen, um das Thema zu überblicken. Folglich gründete der GBR den Sonderausschuss KI und besetzte ihn in einem zweiten Schritt mit angemessen kompetenten Personen, die beispielsweise über Erfahrung in komplexen statistischen Methoden verfügen.

„Anhand der gezeigten Reaktionen auf Seiten der Arbeitnehmervertretung wurde schnell erkennbar, dass eine Überforderung in Bezug auf fehlende Qualifizierung und Fachkenntnis bei der Bearbeitung von KI-relevanten Themen vorhanden war. Die Verfahren wurden mit ihrer möglichen Tragweite gar nicht so wahrgenommen.“

*Dietmar Kuttner, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Sprecher des Ausschusses für Zukunft von Technologie und Arbeit*

**Auseinandersetzung um die Mitbestimmung bei der Assessment-Software und den darin verankerten Auswahlrichtlinien**

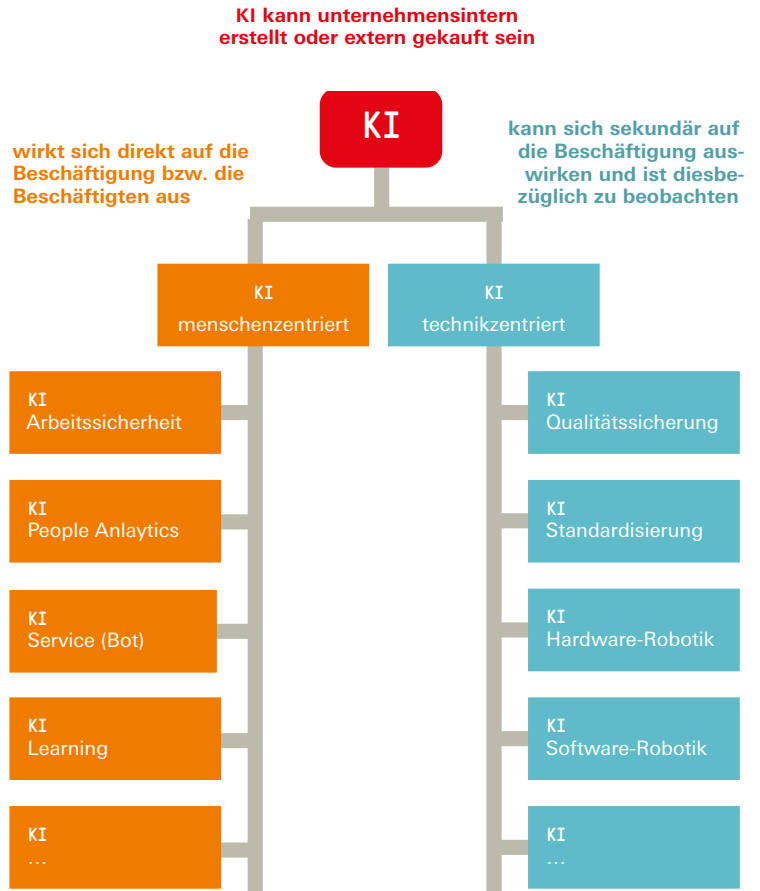
Mit Inkrafttreten des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes vom 14. Juni 2021 haben sich einige Bestimmungen zur Behandlung von KI durch Mitbestimmungsgremien verändert. So ist in § 80 Abs. 3 BetrVG ausdrücklich festgehalten, dass es für den Betriebsrat erforderlich ist, externe Sachverständige hinzuzuziehen, um KI bewerten und regeln zu können.

Jenseits der grundsätzlichen Frage nach Mitbestimmung bei der Einführung von KI-Anwendungen wurde auch die Mitbestimmung bei den inhaltlichen Aspekten des Assessments diskutiert. Die Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen nach § 99 BetrVG gehört zu den wichtigsten Formen der Mitbestimmung. Werden beispielsweise neue Mitarbeitende oder Auszubildende eingestellt, muss der Betriebsrat zustimmen. Darüber hinaus sind aber auch die Richtlinien, die der Arbeitgeber für die personelle Auswahl bei „Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen“ (§ 95 BetrVG) aufstellt, mitbestimmungspflichtig. Nach der Ergänzung des § 95 BetrVG um den Absatz 2a im Zuge des Betriebsrätemodernisierungsgesetzes gilt diese Mitbestimmung auch, wenn bei der Aufstellung der Auswahlrichtlinien künstliche Intelligenz zum Einsatz kommt. Nur über diesen Weg kann eine gestaltende Mitbestimmung bei personellen Angelegenheiten gelingen, denn die Widerspruchsgründe bei Einstellungen sind durch das Betriebsverfassungsgesetz klar beschränkt.

In diesem Zusammenhang war es wichtig, dass der GBR hartnäckig blieb und die Arbeitgeberseite im Zuge der Auseinandersetzung einräumen musste: Das Thema KI wurde von den Beteiligten nicht tiefgehend betrachtet und man sei daher froh gewesen über die Aussage des Herstellers, dass es sich nicht um KI handeln würde. Da sich aber auch die Arbeitgeberseite nicht abschließend mit dem Thema beschäftigt hatte, bestand die große Chance, sogenannte AI-Cards zu platzieren (vgl. Punkt 2 + 3.1).

Im Zuge der langjährigen Beschäftigung mit dem Thema KI wurde deutlich, dass zwischen den unterschiedlichen Anwendungsfällen differenziert werden muss: Wurde eine KI im eigenen Unternehmen entwickelt oder extern eingekauft? Wirkt sie technisch oder menschenzentriert (vgl. Abbildung)? Ist sie technisch zentriert, entfaltet sie möglicherweise erst sekundär eine menschenzentrierte Wirkung: in Form einer Arbeitsverdichtung für die Beschäftigten.

**KI – Wirkung auf Beschäftigung**



Quelle: Betriebsrat Siemens AG

**2 ZIELE UND STRATEGIE**

Für einen Technologiekonzern wie Siemens mit den Schwerpunkten Automatisierung und Digitalisierung und hohem Innovationsgeschehen spielt der Einsatz von algorithmischen Systemen und künstlicher Intelligenz auch produktseitig eine große Rolle. Teil der zentralen Forschungs- und Entwicklungsbestrebungen ist daher auch ein sogenanntes AI Lab (Artificial Intelligence Lab) – eine Entwicklungsabteilung, die neue Möglichkeiten im Bereich künstlicher Intelligenz (KI) untersucht und zu KI-Anwendungen berät.

Mit Blick auf den Einsatz von KI-Anwendungen arbeitet Siemens intern mit AI-Cards: speziellen Steckbriefen (Checklisten), die nicht nur den Blick auf eine leistungsfähige Technologie lenken, sondern einen verantwortungsvollen Umgang mit ihr ermöglichen sollen. Initiiert wurden die AI-Cards vom damaligen Leiter des AI Labs: Er sah die Notwendigkeit für das Unternehmen, die KI-Entwicklungen und deren Auswirkungen für einen Diskurs in übersichtlicher Weise aufzubereiten und zu dokumentieren.

Diesen Bedarf, insbesondere internen Beratungsbedarf hinsichtlich der Frage, wie Siemens

generell mit dem Thema KI umgehen sollte, sah der Gesamtbetriebsrat ähnlich und stieg in Verhandlungen zum Thema ein.

Für den GBR bestand jedoch die Herausforderung, dass nicht das AI Lab, sondern die zentrale Personalabteilung für die Beteiligungsrechte und als Ansprechpartner für das Gremium zuständig ist. Sie hatte das Thema KI in der ersten Phase jedoch nicht als dringliches Regelungsthema bewertet, weshalb der bestehende Mitbestimmungsprozess bei der Einführung neuer Technologien nicht griff. Daher suchte der GBR bei diesem strategisch wichtigen Thema die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber, um die benötigten Informationen über die KI-Anwendungen zu erhalten.

Aus Betriebsratsicht bestand das größte Problem darin, dass der Einsatz von KI übergreifend im Unternehmen geregelt werden sollte. Der neu gegründete KI-Sonderausschuss hatte den Zweck, die Blockadehaltung des Arbeitgebers zu überwinden und sozialpartnerschaftlich Lösungen im Themenfeld KI im Unternehmen zu finden. AI-Cards waren hierzu ein erster Ansatz.

Der GBR passte in der Folge seine bestehenden Arbeitsstrukturen, insbesondere Aufgaben und Besetzung der zuständigen Ausschüsse, an die neuen Herausforderungen an. Trotz erheblicher betriebspolitischer Anstrengungen gibt es bislang keine übergreifende Regelung zum Einsatz von KI. Trotzdem wird das Ziel einer Rahmenregelung, die sowohl die unterschiedlichen KI-Klassifizierungen als auch die dazugehörigen ethischen Grundlagen berücksichtigt, weiterhin intensiv verfolgt.

» *Erst wenn die europäische Verordnung zu deutschem Recht geworden ist, wird KI ein Thema für die Arbeitgeberseite. Vorher glaube ich nicht, dass wir zu einer Vereinbarung kommen.*“

*Roland Konopac, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI*

Frühzeitig ging der Ausschuss auch auf weitere zentrale Bereiche und das AI Lab zu, deren Führungskräfte und Mitarbeitende dem Betriebsrat und der Mitbestimmung sowie ethischen Fragen gegenüber aufgeschlossen waren und hohes Interesse zeigten, gute Vereinbarungen zum Thema KI abzuschließen.

Im Vordergrund der Idee zur AI-Card stand dabei zunächst die Produktebene. Der Betriebsrat forderte jedoch, dass auch ethische Aspekte aufgenommen werden und die AI-Card unternehmensweit eingesetzt wird. Letztendlich akzeptierte die Personalorganisation das Verfahren und brachte ihre Aspekte mit ein.

## EU-Leitlinie zu KI als Umsetzungsargument für die AI-Card

Neben den konkreten Auseinandersetzungen um das Assessment-Center wollte der GBR nach wie vor auf Unternehmensebene zu einer grundsätzlichen Vereinbarung für künstliche Intelligenz kommen. Dabei half den Betriebsräten, dass die Europäische Kommission an Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI arbeitete und das Unternehmen noch nicht auf deren Umsetzung vorbereitet war. Mit diesem Argument konnten IT-Verantwortliche überzeugt werden, dass eine Notwendigkeit für Umgangsformen und Verfahren beim Einsatz von künstlicher Intelligenz besteht – insbesondere für Produkte, die nicht selbst entwickelt, sondern im Rahmen von Software-Beschaffung teils international gekauft werden.

Die 2019 veröffentlichten „[Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI](#)“ der Europäischen Kommission wurden von der „Unabhängigen hochrangigen Expertengruppe für künstliche Intelligenz“ erarbeitet, bestehend aus 52 unabhängigen Personen aus Wissenschaft, Industrie und Zivilgesellschaft. Die Leitlinien formulieren 7 Anforderungen, die Vertrauen in KI schaffen sollen:

- 1 Vorrang menschlichen Handelns und menschlicher Aufsicht
- 2 Robustheit und Sicherheit
- 3 Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement
- 4 Transparenz
- 5 Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness
- 6 gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen
- 7 Rechenschaftspflicht.

Die Umsetzung dieser Anforderungen soll garantieren, dass KI im Sinne der Menschen eingesetzt wird und zu wirtschaftlichem Erfolg führt.

Bei der Beschäftigung mit den geplanten ethischen Leitlinien wurde deutlich: Ein neuer Prozess im Unternehmen war nötig, da der bisherige interne Ablauf bei der Einführung von zugekaufter Software den neuen Herausforderungen von KI nicht gewachsen war. Bis dato wurde Software zunächst gekauft, dann von den betrieblichen Datenschutzbeauftragten begutachtet und von der Mitbestimmung mit Hilfe einer Checkliste geregelt. Danach wurde sie in Betrieb genommen. Der grundsätzliche Funktionsumfang sowie der Einsatzzweck im Unternehmen konnten in dem Prozess jedoch nicht geändert werden.



Mit Blick auf KI-Anwendungen besteht die besondere Herausforderung, dass ihr Funktionsumfang und die Folgen ihres Einsatzes häufig unklar sind. Vielfach wird der Begriff KI ohne klare Definition als Verkaufsargument genutzt. Insofern ist die betriebliche Verwendung solcher Technologien häufig äußerst intransparent. Außerdem entwickeln bestimmte KI-Anwendungen im Rahmen des Trainings mit Daten eigene Regeln. Weil dieses Training vor dem Einsatz stattfinden muss, verarbeiten solche KI-Anwendungen betriebliche Daten bereits vor ihrer eigentlichen Anwendung. Betriebliche Datenschutzbeauftragte und Betriebsräte würden nach dem alten Verfahren – wenn überhaupt – erst zu einem Zeitpunkt einbezogen, zu dem längst mit betrieblichen und gegebenenfalls personenbezogenen Daten gearbeitet würde.

Des Weiteren gibt es KI-Verfahren, die grundsätzlich nicht eingesetzt werden sollten oder für deren Einsatz sehr hohe Anforderungen erfüllt sein müssen. Beide Prüfaufgaben kann die Mitbestimmung aber erst nach erfolgter Anschaffung erfüllen.

Die fachverantwortlichen Führungskräfte in den Bereichen AI Lab und IT teilten die Einschätzung des Betriebsrats, dass sich die Einführung von KI von der Einführung klassischer Software unterscheidet und nicht mit den bestehenden Prozessen abgewickelt werden kann. Zusätzlich muss die Mitbestimmung zu einem früheren Prozessschritt eingebunden werden, als das bislang der Fall war. Deshalb wurde die AI-Card entwickelt: Sie greift das etablierte Checklistenverfahren auf und erweitert es um die spezifischen technischen und ethischen Anforderungen von künstlicher Intelligenz (vgl. Punkt 3.1). Die AI-Card soll auch den eigenen Beschäftigten und Führungskräften in den Entwicklungsabteilungen Orientierung bieten und einen einheitlichen Standard etablieren – mit dem Ziel einer „responsible“, also verantwortungsvollen künstlichen Intelligenz.

## 3 DAS MITBESTIMMUNGSHANDELN

### 3.1 AI-Cards

Die AI-Cards bieten innerhalb Siemens eine ganze Reihe von Vorteilen. Sie stellen alle relevanten Funktionen und Verwendungsformen einer KI-Anwendung übersichtlich dar. Dadurch verlieren beispielsweise Entscheidungsträger ihre Berührung Angst, die möglicherweise mit dem eingekauften Produkt verbunden ist. Darüber hinaus kann das sehr komplexe Thema KI mit den AI-Cards für sämtliche Anwendungen im Betrieb operationalisiert werden – es wird sichtbar und anwendbar. Eine Definition von KI enthalten die AI-Cards jedoch ebenfalls

nicht. Dies birgt einerseits das Risiko, dass es regelmäßig zu Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeberseite darüber kommt, ob es sich im konkreten Fall um ein KI-System handelt oder nicht. Andererseits ist somit ein Konkurrenieren verschiedener Definitionen – auf Ebene der betrieblichen Vereinbarung sowie der Gesetzgebung – ausgeschlossen.

» *Das ist ein Stück Firmenkultur, was wir hier prägen. Man kann das nicht allein dem Arbeitsrecht überlassen und warten bis eine gesetzliche Regelung kommt, das wäre verantwortungslos.*“

*Roland Konopac, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI*

*Kommentar: Die AI-Cards enthalten drei Frageblöcke. Der erste Bereich enthält Fragen zu Anwendung und Hersteller.*

#### 1 Anwendung

- Kurze Beschreibung der Anwendung, des KI-Modells oder des Dienstes
- Was ermöglicht diese Anwendung?
- In welchem Bereich (des Unternehmens) wird diese KI-Anwendung verwendet?

#### 2 Organisation

- Welche Organisation bzw. welches Unternehmen stellt die Anwendung zur Verfügung?
- Wie etabliert ist dieses Unternehmen – mit welchen Referenzen?

#### 3 Dienst

- Welche Dienste, KI-Modelle oder Algorithmen werden aus dem Umfang der Anwendung genutzt?
- Welche Funktionen/Merkmale haben die jeweiligen Dienste?
- Um welche Software bzw. Komponenten handelt es sich?

#### 4 Algorithmen und Daten

- Welche spezifischen Algorithmen werden verwendet?
- Welche Trainingsdaten wurden verwendet und mit welcher Methode wurde der Algorithmus trainiert?
- Werden zusätzliche Daten verfügbar gemacht?
- Gibt es Referenzimplementierungen (Open Source u. a.)?
- Welche Schlussfolgerungen zieht die Software und mit welchem Wahrheitsgrad (= Verhältnis der korrekten Antworten zu allen Antworten)?
- Nach welchen Kriterien entscheidet die Software?
- Wie wurde die Methode des maschinellen Lernens getestet?

- Wie wird die Qualität der Implementierung (des Programmcodes) sichergestellt?

*Kommentar: Zusammenfassen lässt sich dieser erste Block mit den Fragen: Welches Unternehmen stellt welchen Dienst mit welchem Algorithmus zur Verfügung? Mit welchen Daten wurde er trainiert? Für welche Entscheidungsebene dient er?*

*Kommentar: Im zweiten Bereich werden Fragen zur Verwendung des KI-Systems geklärt.*

#### 5 Aufgabe(n) der KI

Eine oder mehrere der folgenden Möglichkeiten müssen ausgewählt werden:

- Automatisierung
- Prognose
- Visualisierung
- Erkennung von Ausreißern
- Klassifikation
- Erzeugung von Daten
- Optimierung
- Informationsbeschaffung

#### 6 Verwendete Daten

Eine oder mehrere der folgenden Möglichkeiten müssen ausgewählt werden:

- Bilder
- Text
- Tabellen
- Zeitreihen
- Graphen
- Transaktionen

Diese Daten stammen von:

- Beschäftigten
- Kunden

Zusätzlich müssen diese Fragen beantwortet werden:

- Welche Daten/Merkmale werden für die Bewertung verwendet?
- Auf welche Daten greift die Software zu?
- Welche Kriterien wurden für die Datenauswahl verwendet?

#### 7 Verwendung

- Primäre Nutzung
  - Welche menschliche Entscheidung soll durch die Anwendung unterstützt werden?
  - Wofür wird die Anwendung eingesetzt?
  - Wie viele Menschen sind von der Anwendung betroffen?
  - in welchen Prozess ist die Software integriert?
- Hauptbenutzer
  - Von welchen Personen/Profilen wird die Anwendung genutzt?

- Wie verwenden die Nutzer die Software?
- Welche Fähigkeiten und Kenntnisse werden von den Nutzern der Software verlangt?

#### 8 Reifegrad (der Anwendung)

Eine der folgenden Möglichkeiten müssen ausgewählt werden:

- Demo
- Pilot
- Proof of Concept (PoC)
- Roll-Out

*Kommentar: Diese Unterscheidung ist interessant für die Mitbestimmung. Denn an ihr lässt sich grob ablesen, ob die konkrete Einführung der KI-Anwendung temporär oder dauerhaft ist, ob noch Veränderungen am Funktionsumfang zu erwarten sind und ob bzw. wie viele Beschäftigte davon betroffen sein können.*

#### 9 Anwendung

Eine oder mehrere der folgenden Möglichkeiten müssen ausgewählt werden:

- Produkt
- Dienst
- Lösung

*Kommentar: Die zusammenfassende Frage für diesen Bereich lautet: Innerhalb welcher Anwendung für welchen Geschäftsprozess verwenden wir welche Daten mit welchen Auswirkungen auf welche Benutzer/Beschäftigte? Im dritten Block erfolgt eine Betrachtung hinsichtlich Ethik und Risiken.*

#### 10 Leistungskennzahlen

- Wie werden die Ergebnisse ausgewertet?
- Welche KPIs [Key Performance Indicators] (= Kennzahlen) werden für die Bewertung verwendet?
- Wer legt die Messgrößen fest, die zur Definition der Ziele in der Software verwendet werden?
- Wie transparent ist der Entscheidungsprozess?

#### 11 Ethische und risikobezogene Erwägungen

- Wurde eine Risikobewertung durchgeführt?
- Wie werden Bias (= die Verzerrungen) in den Daten transparent gemacht?
- Wie beurteilen wir das Missbrauchspotenzial?
- Weist der Datensatz irgendwelche Untergruppen aus (z. B. nach Alter, Geschlecht)?
- Wie werden die Mitarbeitenden für die Interpretation der Algorithmen geschult?
- Sind mögliche subtile Einflüsse durch die Gestaltung der Softwareoberfläche (= „dark pattern“) ausgeschlossen?
- Gibt es noch andere Risiken und wie hoch ist



der zu erwartende Schaden? (z. B. Sicherheit, Fairness/Nicht-Diskriminierung, Privatsphäre...)

#### 12 Vorkehrungen und Empfehlungen

- Was sind die Risiken, wenn die Anwendung skaliert wird?
- Wofür sollte die Anwendung nicht verwendet werden?
- Können automatische Entscheidungen korrigiert werden/wie?
- Welche Maßnahmen werden ergriffen, um die unter Punkt 11 genannten Risiken zu verringern? Welches Restrisiko verbleibt?

#### 13 Risikobewertung

- Handelt es sich um ein KI-System mit hohem Risiko (Artikel 3.1 und 6 der EU-KI-Verordnung)? Begründung der Entscheidung?
- Im Falle eines KI-Systems mit hohem Risiko sind die Verpflichtungen gemäß der EU-KI-Verordnung bekannt (Artikel 29 EU-KI-Verordnung) und werden angegangen.

#### 14 Kontaktdaten

- Bereichsverantwortliche:
- Anwendungsbetreuung IT

*Kommentar: Dieser dritte Fragenblock lässt sich mit folgenden Fragen zusammenfassen: Wie wird dieser Dienst geprüft? Anhand welcher Kennzahlen? Mit welcher Risikobewertung und welchen Milderungsmaßnahmen für die damit verbundenen Risiken?*

*Mit Hilfe dieser drei Frageblöcke können die Mitbestimmungsakteure sowie die Entscheidungsträger im Unternehmen ohne detaillierte technische Kenntnis einfach und schnell den Charakter und das Risiko hinter bestimmten Verfahren und Anwendungen erkennen und entscheiden, ob die Anwendung gesondert behandelt und reguliert werden muss – sowohl bei der Einführung als auch beim fortwährenden Einsatz.*

Aktuell arbeitet die Europäische Union an einem Entwurf für eine „Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (Gesetz über künstliche Intelligenz) und zur Änderung bestimmter Rechtsakte der Union“. Darin wird ein umfassender Regulierungsansatz für die Entwicklung und den Einsatz künstlicher Intelligenz innerhalb der EU verfolgt. Neben einer grundsätzlichen, rechtlichen Definition von KI werden dort auch sogenannte Hochrisikosys-

teme definiert und besondere Bedingungen an deren Betrieb gestellt. Darüber hinaus sollen bestimmte Praktiken im Bereich der künstlichen Intelligenz mit dieser Verordnung komplett verboten werden. Letztere definiert Transparenzvorschriften für KI-Systeme, die mit natürlichen Personen interagieren sollen oder mit Daten umgehen, die zur Erkennung von Emotionen oder zur biometrischen Kategorisierung geeignet sind. Zusätzlich bestehen solche Transparenzvorschriften auch für KI-Systeme, die zum Erzeugen oder Manipulieren von Bild-, Ton- oder Videoinhalten verwendet werden. Abschließend legt die EU auch Vorschriften für die Beobachtung und Überwachung des Marktes für KI-Produkte fest.

### 3.2 Data Lake

Im Rahmen einer Vereinbarung zu einem Data Lake (= sehr großer Datenspeicher für Daten im Rohformat) konnte der Gesamtbetriebsrat Leitlinien zu Anwendung und Informationspflichten durchsetzen. Damit gelang ein weiterer Schritt auf dem Weg, den Umgang mit KI und großen Datenmengen im Unternehmen in geregelte Bahnen zu lenken. Die Vereinbarung enthält z. B. Mindeststandards für die Anwendungen, die Zugriff auf die Daten in diesem Data Lake bekommen. Die Leitlinien und die ethische Betrachtung gelten auch bei Anwendungen, die keine formalen Mitbestimmungsrechte tangieren – also keine personenbezogenen Daten von Beschäftigten erheben oder verarbeiten. Auf diese Standards kann in zukünftigen Verhandlungen aufgebaut werden.

Der GBR bekommt einmal im Jahr eine vollständige Liste mit allen Anwendungen in diesem Zusammenhang vorgelegt.

» *Da bin ich schon gespannt darauf, ob das so fliegt, weil wir vorab Bedingung für Zugriffe definieren und dann die üblichen Informationen erhalten. Da sind wir das erste Mal auf dem Weg, wo wir sagen: Ja, wir sind schneller in der Beteiligung und das könnte was werden.“*

*Roland Konopac, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI*

Die Betriebsräte bei Siemens setzen hohe Erwartungen in die Bemühungen der EU, verbindliche Standards für den Einsatz künstlicher Intelligenz zu entwickeln. Außerdem hilfreich wäre eine KI-Definition, die künstliche Intelligenz als ein System definiert, das die Entscheidungen seiner Umgebung, mit der es interagiert, beeinflussen kann. Dabei spielt es keine Rolle, ob dahinter ein künstliches neuronales Netz mit selbst gesetzten Entschei-

dungskriterien oder eine komplexe Statistik mit einem Entscheidungsbaum wirkt.

Auch wenn eine Definition von KI für die Mitbestimmungsakteure hilfreich wäre, zeigt der Einsatz der AI-Card: Entsprechende Anwendungen können auch ohne eine solche Definition geregelt werden.

» *Es ist mir wichtig, dass man wekommt von dieser Diskussion über Begrifflichkeiten. Wir müssen zu einer Diskussion über die Auswirkungen kommen und darüber sprechen: Mit welchen Maßnahmen kann ich negative Auswirkungen eingrenzen?»*

*Roland Konopac, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI*

In der „[Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz \(Gesetz über künstliche Intelligenz\) und zur Änderung bestimmter Rechtsakte der Union](#)“, die sich aktuell noch im Entwurf befindet, liefert Artikel 3 Nr. 1 eine Definition für ein „System der künstlichen Intelligenz“: Dabei handelt es sich um „eine Software, die mit einer oder mehreren der in Anhang I aufgeführten Techniken und Konzepte entwickelt worden ist und im Hinblick auf eine Reihe von Zielen, die vom Menschen festgelegt werden, Ergebnisse wie Inhalte, Vorhersagen, Empfehlungen oder Entscheidungen hervorbringen kann, die das Umfeld beeinflussen, mit dem sie interagieren“.

Im Anhang I dieser EU-Verordnung werden drei Techniken und Konzepte beschrieben, die künstliche Intelligenz gemäß dieser Definition ausmachen:

- 1 Konzepte des maschinellen Lernens, mit beaufsichtigtem, unbeaufsichtigtem und bestärkendem Lernen unter Verwendung einer breiten Palette von Methoden, einschließlich des tiefen Lernens (Deep Learning)
- 2 Logik- und wissensgestützte Konzepte, einschließlich Wissensrepräsentation, induktiver (logischer) Programmierung, Wissensgrundlagen, Inferenz- und Deduktionsmaschinen, (symbolischer) Schlussfolgerungs- und Expertensysteme
- 3 Statistische Ansätze, Bayessche Schätz-, Such- und Optimierungsmethoden.

## 4 MITBESTIMMUNG

Grundsätzlich ist die Mitbestimmung im Unternehmen fest verankert. Der globale Charakter des Konzerns erschwert jedoch teilweise die Arbeit der deutschen Mitbestimmungsgremien, da die Entwicklung – nicht nur der Themen rund um künstliche Intelligenz – in global vernetzten und Know-how-getriebenen Strukturen stattfindet. Es ist eine große Herausforderung für die Betriebsräte, die für sie relevanten Entwicklungen immer im Blick zu haben.

Mit dem Betriebsrätemodernisierungsgesetz im Sommer 2021 und den daraus folgenden Ergänzungen in Bezug auf KI im Betriebsverfassungsgesetz sollten die Mitbestimmungsakteure gestärkt werden. Allerdings stellt die fehlende Begriffsdefinition für künstliche Intelligenz eine besondere Herausforderung dar. Infolgedessen diskutieren die Sozialpartner auf Verbandsebene und betrieblich über Technologien und Abgrenzung von Technologien untereinander, statt die Anwendung, ihre Auswirkungen und die damit verbundenen Risiken in den Blick zu nehmen.

» *Wir müssen darüber reden: Was machen diese Applikationen? Welche Risiken gehen von ihnen aus? Und dann ist es völlig egal, ob man das jetzt KI nennt oder nicht.“*

*Roland Konopac, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI*

Damit in dieser Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber die Interessen der Beschäftigten bestmöglich vertreten werden können, ist es wichtig, den Begriff der künstlichen Intelligenz möglichst weit zu fassen. Auf diese Weise wird für alle relevanten Anwendungen – unabhängig von der eingesetzten Technologie – eine klare Einschätzung zu Einsatzzweck, Anwendung und damit verbundenen Risiken möglich.

» *Dem Gesamtbetriebsrat geht es auf Basis dieser Perspektive bei diesen IT-Systemen um folgende drei grundsätzliche Fragen. Erstens: Welche Auswirkungen hat dieses System auf die Beschäftigten? Zweitens: Welche Beschäftigten sind davon betroffen? Drittens: Welche Maßnahmen, wie z. B. Qualifizierung, muss ich für die betroffenen Beschäftigten ableiten?»*

*Dietmar Kuttner, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Sprecher des Ausschusses Zukunft von Technologie und Arbeit*

Somit löst der Gesamtbetriebsrat das Dilemma, ob es sich bei der eingesetzten Technologie um künstliche Intelligenz handelt, oder nicht. Ihm war im Rahmen der Verhandlungen bewusst: Die EU-Verordnung ist noch nicht erlassen, daher stehen die Fragen nach einer Definition und insbesonde-

re Bestimmungen für Systeme mit hohem Risiko auf wackeligen Füßen. Allerdings setzte sich auch auf Unternehmensebene die Einsicht durch, dass zumindest Verfahren mit hohem Risiko identifiziert werden müssen.

Mittlerweile arbeitet das Unternehmen mit einer Universität zusammen, um KI-Anwendungen auf potenziell benachteiligte Personengruppen zu analysieren und zu bewerten. Die aus dieser Zusammenarbeit entstehenden Studien sollen auch für die Meinungsfindung in den Mitbestimmungsgremien verwendet werden. Der Gesamtbetriebsrat verspricht sich dadurch sachlichere Diskussionen innerhalb des Gremiums und mit dem Arbeitgeber. In diesem komplexen Spannungsfeld ist es dem GBR dennoch gelungen, die AI-Cards als Arbeitsweise im Unternehmen zu etablieren.

## 5 AUSBLICK

Auf Mitbestimmungsseite herrscht große Zuversicht, dass aufgrund der breiteren Wahrnehmung des Themas KI in der Öffentlichkeit und in anderen Unternehmen immer mehr Betriebsvereinbarungen entstehen werden und dadurch die Vorbehalte gegenüber einer Rahmenvereinbarung innerhalb des eigenen Konzerns aufweichen.

Mit den AI-Cards und der detaillierten Beschäftigung mit dem Thema ist die Mitbestimmungsseite sehr gut auf die Verhandlungen zu einer ordentlichen Gesamtbetriebsvereinbarung vorbereitet. Auch zukünftig wird für den GBR eine wichtige Aufgabe darin bestehen, gestaltenden Einfluss auf den Einsatz von KI-Anwendungen zu nehmen, damit eine auf Verantwortung basierende Ethik nachhaltig in der Technologie verankert wird.

» [Wir sind zuversichtlich,] dass wir hier zu Regelungen kommen, die in unserer Kultur annehmbar sind, und wir eine Diskussion bekommen, in der alle Betriebsräte auch Ethikräte sind. Das betrifft uns alle!“

Roland Konopac, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI

Jenseits der betrieblichen Regelungsebene heben die Vertreter des Gesamtbetriebsrats hervor, dass eine unabhängige, unternehmensexterne Institution geschaffen werden muss, die KI-Verfahren regelmäßig, also nicht nur bei ihrer Einführung, überprüft und zertifiziert, wenn sie eingesetzt wird. Derzeit fokussiert sich der GBR schwerpunktmäßig auf KI, die menschenzentriert ist (vgl. Abbildung).

### Kontakt

Roland Konopac, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Siemens AG, Sprecher des Ausschusses für Datenverarbeitungssysteme und des temporären Sonderausschusses KI



[roland.konopac\[at\]siemens.com](mailto:roland.konopac[at]siemens.com)

Dietmar Kuttner, Mitglied des Gesamtbetriebsrats, Siemens AG, Sprecher des Ausschusses Zukunft von Technologie und Arbeit, Mitglied des temporären Sonderausschusses KI



[dietmar.kuttner\[at\]siemens.com](mailto:dietmar.kuttner[at]siemens.com)

Hagen Reimer, Projektleiter Siemens-Team beim Vorstand der IG Metall



[hagen.reimer\[at\]igmetall.de](mailto:hagen.reimer[at]igmetall.de)

## UNTERNEHMENS PORTRAIT

---

# ETABLIERTE STRUKTUREN NUTZEN, UM BOTS UND KI ZU REGELN (2023)

Portrait über neue Lösungsansätze bei der Heidelberg Materials AG

---

### DARUM GEHT ES:

Bei der Heidelberg Materials AG kommen in verschiedensten Bereichen Automatisierungen durch Software-Bots und künstliche Intelligenz zum Einsatz. Dieser Herausforderung begegnet die Interessenvertretung durch etablierte Strukturen und Werkzeuge zur Mitbestimmung von IT-Systemen. In sozialpartnerschaftlichem Vorgehen werden sie kontinuierlich weiterentwickelt, um eine zeitsparende und gleichzeitig umfassende Mitbestimmungsarbeit zu ermöglichen.

**Wir** portraituren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

**Kontakt:** Ansprechpartner für dieses Portrait: Nils Werner, betriebsvereinbarung[at]boeckler.de



**PRAXISWISSEN  
BETRIEBSVEREIBARUNGEN**

---

Nützliches Wissen für die Praxis

[https://www.boeckler.de/  
betriebsvereinbarungen](https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



### Heidelberg Materials AG (vormals HeidelbergCement)

Die Heidelberg Materials AG (vormals HeidelbergCement) beschäftigt weltweit 51.000 Mitarbeitende an 3.000 Standorten in 50 Ländern. Ihre Produktpalette bietet ein breites Spektrum an Baustoffen und damit verbundenen Dienstleistungen: von Sand und Kies über Beton und Zement bis hin zu Beton-Recycling. Darüber hinaus gibt es mit Betonüberwachung und Kundenportalen wachsende digitale Geschäftsfelder im Bereich von Hard- und Software. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Heidelberg.

Die Mitbestimmungsstruktur in Deutschland besteht aus einem Konzernbetriebsrat (KBR, 12 Mitglieder), dem Gesamtbetriebsrat (GBR, 22 Mitglieder) und einem europäischen Betriebsratsgremium (EBR, 32 Mitglieder). Darüber hinaus bestehen in anderen Ländern Mitbestimmungsstrukturen oder Mitarbeitervertretungen, die allerdings stark von den jeweiligen lokalen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen bestimmt sind. Das Unternehmen hat in seinen Richtlinien die Förderung der Mitbestimmungskultur international verankert.

## 1 AUSGANGSLAGE, ZIEL UND STRATEGIE

Die bestehende Rahmenvereinbarung zur Informationstechnologie (IT) unterscheidet zwischen zwei betrieblichen Realitäten im Konzern: 1) In der Hauptverwaltung werden größtenteils Office-Anwendungen und solche zur kommerziellen Abwicklung wie z. B. Rechnungserstellung eingesetzt. 2) In den Werken werden vorwiegend sogenannte Leitsysteme eingesetzt: IT-Systeme, die die Produktions- oder Fertigungsabläufe inklusive der eingesetzten Maschinerie und die darin Tätigen steuern. Neben der IT-Rahmenvereinbarung existiert eine Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) für betriebliche Kommunikationssysteme (stationäres und mobiles Telefon, Fax, Internet, Intranet, E-Mail).

Angesichts der voranschreitenden Automatisierung im Konzern in Form von Software-Robotern und vereinzelt Anwendungen künstlicher Intelligenz (KI) erkannte der KBR: Die Mitarbeitenden müssen besser vor den immer kürzer getakteten Neueinführungen und Aktualisierungen der Anwendungen geschützt werden. Das damit verbundene Mitbestimmungshandeln wird in Kapitel 4 genauer beschrieben. Zusätzlich hat der KBR begonnen, die KBV für betriebliche Kommunikationssysteme neu zu fassen, da die bislang geltenden Inhalte die aktuellen Herausforderungen nicht mehr abdecken. Die Verhandlungen zu dieser Vereinbarung dauern seit drei Jahren an. Insbesondere die Überarbeitung des neuen Telekommunikationsgesetzes (TKG) zum August 2022 verzögerte den Abschluss, da dessen Bestimmungen noch in die Vereinbarung eingearbeitet werden mussten.

## 2 DIE VEREINBARUNG

In der KBV zur Einführung von IT-Systemen sind die betrieblichen Abläufe zwischen Arbeitgeber und Mitbestimmung festgelegt. Beschrieben wird auch, wie bei der Einführung neuer Software vorzugehen ist. Wesentlicher Bestandteil ist in Form einer Anlage ein Steckbrief, der unter anderem folgende Fragen beinhaltet:

- Welche Software wird eingeführt?
- In welchen Unternehmensbereichen wird sie eingeführt?
- In welchem Zeitraum wird sie eingeführt?
- Welche Beschäftigten sind von der Einführung betroffen?
- In welchen Bereichen hat die Einführung Personalmaßnahmen zur Folge?

Darüber hinaus werden Fragen zum Serverstandort und weitere technische sowie organisatorische Themen strukturiert geklärt, z. B. welche Daten wo verarbeitet werden.

Mit den grundlegenden Bestimmungen der KBV ist der Betriebsrat sehr zufrieden. Darüber hinaus ist der Arbeitgeber offen für Aktualisierungen oder Verbesserungen des Steckbriefs. Daher wird dieses Werkzeug der Mitbestimmung fortlaufend verbessert und aktuell gehalten.

### Zusammenarbeit Betriebsrat und Datenschutz

Dem Konzernbetriebsrat ist die Prüfung und Bewertung der neuen IT-Systeme durch den betrieblichen Datenschutz besonders wichtig. Daher arbeitet er eng mit der betrieblichen Datenschutzbeauftragten zusammen. Im Zuge dieser konstruktiven Zusammenarbeit wird weitestgehend verhindert, dass IT-Systeme am Betriebsrat vorbei eingeführt werden.

Beide Parteien (KBR und Datenschutz) müssen die neuen IT-Systeme genehmigen. Erhält eine Partei Kenntnis von einem neuen System, informiert sie die andere Partei darüber.

Der Betriebsrat unterstützt die Datenschutzbeauftragte dabei, einen möglichst effektiven Datenschutz für die Beschäftigten zu umsetzen: Beispielsweise verweigert er die Zustimmung, bis ihrerseits eine positive Einschätzung vorliegt. Umgekehrt unterstützt die Datenschutzbeauftragte in gleicher Weise im Rahmen der Informationsweitergabe an den Betriebsrat bei Softwareeinführungen. Für die Zusammenarbeit und den kontinuierlichen Austausch haben KBR und Datenschutz regelmäßige Jours fixes etabliert.

### 3 MITBESTIMMUNG

#### Frühzeitige Information und Beteiligung

Im Rahmen der ersten Systemeinführungen auf Basis der KBV wurde dem KBR schnell klar: Er muss möglichst frühzeitig informiert und eingebunden werden, um wirksam mitzubestimmen. Denn je weiter Produktauswahl und konzeptionelle Ausgestaltung der Systeme vorangeschritten sind, desto geringer sind die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats darauf. Dementsprechend wurde mit dem Arbeitgeber vereinbart, dass der KBR zu einem frühen Zeitpunkt – bereits bei den Planungen für neue Systeme – im Rahmen der gemeinsamen Regeltermine informiert wird. Dadurch ist die Mitbestimmung bereits in der Angebotsphase in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse des Unternehmens eingebunden.

» *„Wir sehen die verschiedenen zur Auswahl stehenden Systeme und sehen dann auch, wo vielleicht bei dem einen oder anderen System Probleme bestehen für uns als Betriebsrat oder für die Arbeitnehmer. In solchen Fällen sagen wir: Nein, also bitte schön, wenn das enthalten ist, genehmigen wir das nicht.“*

*Norbert Steinert, EBR-Vorsitzender, Gesamtschwerbehindertenvertretung (GSBV), Sprecher IT-Ausschuss*

Der Arbeitgeber schätzt die frühzeitige Einbindung der Mitbestimmung ebenfalls, denn dadurch können Blockaden oder grundlegende Veränderungen frühzeitig erkannt und ausgeräumt werden.

Die Systeme werden grundsätzlich von der zuständigen IT-Projektleitung oder von den Dienstleistern des Arbeitgebers präsentiert, um eine möglichst umfassende und aussagekräftige Vorstellung zu gewährleisten. Dabei hat der Betriebsrat die Möglichkeit und dank jahrelanger Routine in der

Ausschussarbeit ausreichend Erfahrung, um die kritischen Punkte – insbesondere Nachteile für die Mitarbeitenden – zu erfragen (zur Einbindung von Sachkundigen bei technischen Fragen vgl. „Rahmenbedingungen“ im Folgenden).

Die Mitbestimmungsgremien wirken auch gestaltend auf die neuen IT-Systeme ein, um eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle effektiv zu verhindern. Beispielsweise darf der Arbeitgeber nur auf aggregierte, also verdichtete, zusammengefasste Daten zugreifen oder bestimmte Datenverarbeitungen werden verboten – ohne dabei die komplette Software abzulehnen. Bei diesem Vorgehen nimmt der Betriebsrat gerne in Kauf, dass auch Projekte und Systeme vorgestellt werden, die im weiteren Verlauf wieder gestoppt werden, weil sie etwa zu teuer sind oder den erhofften Nutzen nicht realisieren.

Nach der Information des Betriebsrats und seiner Möglichkeit, Bedenken anzumelden, reicht der Arbeitgeber gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) das final entschiedene und ausgestaltete System mittels Steckbriefs (vgl. Kapitel 2) zur Zustimmung des Gremiums ein (vgl. Infobox). Der zuständige Ausschuss überprüft den Antrag, insbesondere hinsichtlich der Kontrolle von Verhalten und Leistung der Beschäftigten und der positiven Einschätzung der Datenschutzbeauftragten.

Dieses Vorgehen ist zeitlich aufwändig und kann für ein umfassendes IT-System bis zu 5 Verhandlungs- und Abstimmungsterminen pro Monat erfordern. Zusätzlich entsteht höherer Aufwand bei der Vor- und Nachbereitung. Da sich das Mitbestimmungshandeln durch die kontinuierliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit weiterentwickelte, verkürzten sich die Genehmigungszeiten von mindestens 12 Monaten bei aufwändigen Systemen (wie z. B. Microsoft 365) auf 6 bis maximal 8 Monate, bei einfacheren IT-Systemen auf 3 Monate.

Dabei nutzen die Mitbestimmungsgremien vor allem interne Sachkundige, um die IT-Systeme zu beurteilen. Darüber hinaus verfügen die Betriebsratsmitglieder über ein breites Spektrum an Qualifikationen und Berufserfahrung über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg. Dadurch hat die Interessenvertretung einen sehr guten Überblick über die Arbeitsprozesse und mögliche Auswirkungen eines Technikeinsatzes. Daher war es bislang nicht notwendig, externe Sachverständige einzubeziehen.

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bestimmt der Betriebsrat mit bei Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmenden zu überwachen. Mit dem Betriebsrätemodernisierungs-



gesetz vom 14. Juni 2021 wurde der § 80 Abs. 3 BetrVG ergänzt und die Mitbestimmung bei KI gestärkt. Ausdrücklich ist es für den Betriebsrat erforderlich, externe Sachverständige hinzuzuziehen, um KI bewerten und regeln zu können. Neben externer Unterstützung hat der Arbeitgeber laut § 80 Abs. 2 BetrVG dem Betriebsrat sachkundige Arbeitnehmende als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen, die in den Verhandlungen mit dem Arbeitgeber z. B. Detailwissen zu den Produkten und Prozessen des eigenen Unternehmens beisteuern können.

## Rahmenbedingungen

Insbesondere 5 Aspekte sind zentral für dieses Vorgehen:

- 1 zuverlässige und aussagefähige Verhandlungspartner:* Für die unterschiedlichen Aspekte der gestaltenden Mitbestimmung schickt der Arbeitgeber stets ein/e geeignete/n Verhandlungspartner/in zu den Verhandlungen. Bei der Vorstellung neuer Systeme sind die Sachkundigen aus der IT-Abteilung aussagefähig. Bei Fragen der Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen zur Kontrolle von Leistung und Verhalten der Beschäftigten werden die Spezialistinnen und Spezialisten für Arbeitsrecht auf Arbeitgeberseite hinzugezogen.
- 2 vertrauensvolle Zusammenarbeit:* Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber in diesen Fällen von Vertrauen geprägt. Der Betriebsrat stimmt bei wichtigen oder zeitkritischen Systemen bereits bei der Implementierung zu, auch wenn der Mitbestimmungsprozess inklusive Zustimmung zum Steckbrief noch nicht abgeschlossen ist – stets unter der Voraussetzung, dass das System wieder rückgebaut wird, sollten die Verhandlungen scheitern. Allerdings möchte der Arbeitgeber Rücknahmen bereits eingeführter Systeme vermeiden und ist daher für konkrete Änderungswünsche des Betriebsrats offen.
- 3 pragmatischer Regelungsansatz:* Der Betriebsrat verfolgt einen pragmatischen Ansatz, der sich auf die IT-Systeme mit konkreten Gefahren für bzw. Auswirkungen auf die Beschäftigten konzentriert. Er nimmt dabei in Kauf, dass einzelne weniger relevante Systeme ungeregelt betrieben werden – allerdings nur, wenn sich keine kritischen Beschäftigtendaten mit diesen Systemen verarbeiten lassen. Darüber hinaus dienen die frühzeitige Information und die gründliche Bearbeitung der Steckbriefe dazu, eine umfassend geregelte Anwendung

dieser Systeme zu gewährleisten. Beispielsweise ergaben die Verhandlungen zur geplanten Einführung von Umfragetools für Mitarbeiterbefragungen im weitesten Sinne: Über die Bestimmungen in der Betriebsvereinbarung hinaus wird eine begleitende Richtlinie („Policy“) benötigt, welche die Einstellungen und Gestaltung einer Umfrage festlegt.

- 4 gute Verankerung des Betriebsrats im Konzern:* Der Betriebsrat ist durch intensive Betriebsratsarbeit in allen Bereichen des Unternehmens gut verankert. Zwischen den Gremien herrscht eine offene Informations- und Kommunikationskultur. Deshalb werden kritische Entwicklungen den Mitbestimmungsstrukturen schnell bekannt, woraufhin sie gemeinsam Gegenmaßnahmen einleiten. Zusätzlich verfügt das Gremium über Netzwerke außerhalb der deutschen Gesellschaften im Konzern und mit Mitbestimmungsakteuren außerhalb des Unternehmens. Dies ermöglicht es ihm, sich bereits frühzeitig mit neuen Entwicklungen vertraut zu machen, oft lange bevor Systeme in Deutschland mitbestimmungsrelevant werden.

„Ich als EBR-Vorsitzender tue eigentlich für ganz Europa was, wenn ich Sachen, die hier in Deutschland eingeführt werden, so wasserdicht mache, dass dort keine Verhaltenskontrolle ausgeführt werden kann. Dann ist das für ganz Europa. Und das ist das Schöne dabei.“

Norbert Steinert, EBR-Vorsitzender, GSBV und Sprecher IT-Ausschuss

Diese Form der direkten Ansprache und des Austauschs dient auch der Beteiligung der Beschäftigten bei der Beurteilung der Systeme. Bei Unklarheiten über Nutzen und Risiko einer Anwendung kann der Betriebsrat die Betroffenen ansprechen, um diese Fragen und weitere Einschätzungen in seinen Mitbestimmungsprozess einfließen zu lassen und zu klären.

- 5 umfassende Schulungen:* Zusätzlich setzt der Betriebsrat im Rahmen der Einführungsprozesse passende Schulungsmaßnahmen durch für das jeweilige System und dessen Zielgruppe. Ziel ist es, a) die Betroffenen vorab zu befähigen, mit den neuen Systemen die ihnen gestellten Aufgaben effizient zu erledigen, um Stress und Zusatzbelastungen von vornherein zu reduzieren und b) bei jeder anstehenden Veränderung die betroffenen Beschäftigten dafür zu gewinnen. Somit wird das Thema Schulung bei Heidelberg Materials großgeschrieben und die Personalabteilung verfügt über eine entsprechend ausgestattete und kompetente Struktur, die den Mitarbeitenden

qualitativ hochwertige Schulungen anbieten kann. Letztere werden aufgezeichnet und als Webinare auch online zur Verfügung gestellt – sei es als Alternative zur Präsenzveranstaltung oder zur individuellen Auffrischung.

## 4 MITBESTIMMUNG BEI AUTOMATISIERUNG UND KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

In einigen Werken setzt Heidelberg Materials bereits verschiedene KI-Komponenten im Rahmen der Leitsysteme ein. Mithilfe sogenannter Expertensysteme werden z. B. die Öfen zur Zementherstellung und die Kalksteinmühlen gesteuert. Dabei überwacht die KI vielfältigste Parameter, um die ideale Materialmenge mit möglichst geringem Energieeinsatz zu einem hochqualitativen Erzeugnis zu verarbeiten. Diese Systeme gleichen beispielsweise automatisch Materialschwankungen aus. Außerdem lernt die KI kontinuierlich auf Basis vieler Betriebsstunden des Ofens und verbessert sich und das Ergebnis. Die Expertensysteme (vgl. Infobox) können vergleichen, wie die Öfen durch die jeweiligen Leitstandsführenden gesteuert werden und gegebenenfalls unterschiedliche Ausführungen zusammenführen, um die Ergebnisse erneut zu verbessern.

Die KI lernt auf diese Weise die ideale Steuerung für den jeweiligen Ofen und das jeweilige Material. Dabei können insbesondere Energieaufwand und Produktionsausstoß so optimiert werden, dass am Ende ein marktfähiges, gut zu vermarktendes Produkt entsteht und Energieverbrauch sowie CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringert werden. Die oder der Leitstandsteuernde, überwacht die KI und greift bei extremen Abweichungen bzw. Schwankungen in den Herstellungsprozess ein.

Außerdem werden bei Heidelberg Materials Software-Roboter eingesetzt, sogenannte Bots (= Computerprogramme, die automatisieren und selbständig vordefinierte Aufgaben ausführen). Bestimmte Arbeitsabläufe werden automatisiert, um besonders eintönige Tätigkeiten, etwa das Zusammenkopieren von Tabellen oder Tätigkeiten im Rechnungseingang, zu automatisieren (vgl. Infobox).

Ein Expertensystem ist ein Computerprogramm, das bei komplexen Fragestellungen eingesetzt wird. Es kann quasi wie ein menschlicher Experte Handlungsempfehlungen ableiten. Außerdem kann es die Wissensbasis, auf der es agiert, verbessern und somit lernen.

Demgegenüber ist ein Bot – auch Software-Roboter oder Robotic Process Automation (RPA) genannt – ein Computerprogramm, das vergleichsweise einfach nutzbar ist und Routineaufgaben und Prozesse automatisiert. Das heißt: Bots übernehmen nach konkreter Vorgabe repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten. Die technischen Voraussetzungen für Bots sind gering, da die unternehmensinternen Programme und Benutzeroberflächen genutzt und lediglich angepasst werden.

Die Expertensysteme und Bots werden über den Mitbestimmungsprozess mittels Steckbriefe geregelt (vgl. Kapitel 2). Viele Details zu den automatisierten Prozessen und den Rationalisierungseffekten werden in den Jours fixes geklärt: Welche Zeitersparnis ergibt sich aus der Automatisierung? Gefährdet die Automatisierung Arbeitsplätze? Oder erleichtert sie das Bearbeiten der gestellten Aufgaben? Da die aktuell eingesetzten KI-Systeme keine Beschäftigten Daten verarbeiten, stellten sich praktisch die Regelungsaspekte Transparenz und Erklärbarkeit von KI-Systemen ebenso wenig wie die Frage nach Qualität und Umfang der Trainingsdaten.

Die Erfahrungen des Betriebsrats mit den Bots sind bislang gut. Durch deren Einsatz wurden keine Stellen abgebaut, vielmehr wurden die Beschäftigten von stupiden Tätigkeiten und zusätzlichen Aufgaben entlastet; ihre Arbeitsaufgaben blieben weitgehend gleich. Allerdings bestehen nach Einschätzung des Betriebsrats erhebliche Rationalisierungsgefahren: Die KI-Systeme ermöglichen weitgehende Automatisierungen, weil die dahinterliegenden Prozesse im Vergleich zur Steuerung der Öfen einfacher und weniger risikobehaftet sind.

Die deutlich komplexeren Expertensysteme für die Ofensteuerung verändern die Arbeitsplätze hingegen grundlegend. Die Leitstände werden von speziell Ausgebildeten mit hoher Expertise gesteuert. Sie müssen wissen und verstehen, wie die eingesetzte KI arbeitet, welcher Parameter wie verarbeitet wird und welche Schlüsse daraus gezogen werden. Sie müssen sich in das KI-System eindenken und notfalls in den Prozess eingreifen. Das stellt aktuell kein Problem dar: Die Betroffenen sind Expertinnen und Experten ihres Arbeitsprozesses, da sie bislang selbst die Tätigkeit ausführten, die nun eine KI übernimmt.

Diese maschinelle Optimierung der Summe menschlicher Einzelerfahrungen zu einer neuen, besseren Betriebsart der Öfen kann als Weiterentwicklung des (Erfahrungs-)Wissens betrachtet werden. Hierbei wird eine Stärke der künstlichen Intelligenz deutlich: Sie erkennt effizient und frühzeitig Muster in Verhaltensweisen. So können z. B. drohende Ofenverstopfungen frühzeitig festgestellt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, lange



bevor Erstere tatsächlich zu Problemen im Ofen führen.

Aktuell ist die Steuerung der Brennöfen allerdings noch zu komplex und risikobehaftet, als dass sie sich komplett automatisieren ließe. Alleine schon die Bedenken bezüglich Arbeits- und Gesundheitsschutz der direkt am Ofen Arbeitenden sprechen klar gegen eine komplette Automatisierung der Abläufe. Denn die Verantwortung für die Arbeitssicherheit und die damit verbundene Risikoabwägung sollen nach wie vor bei Menschen liegen. Langfristig schätzt der Betriebsrat allerdings: Arbeitsplätze können komplett ersetzt und vermutlich nicht alle Betroffenen durch eine Aus- oder Weiterbildung im Unternehmen gehalten werden. Dabei wird nach Einschätzung des Betriebsrats die individuelle Neigung der bzw. des jeweiligen Mitarbeitenden eine große Rolle spielen: Nicht jede/r, die/der heute als Bauschlossler/in am Wärmetauscher eines Brennofens arbeitet, kann und möchte künftig als Kernaufgabe KI-Systeme überwachen. In diesem Rahmen für geeignete persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu sorgen, wird in den nächsten Jahren eine große Herausforderung für die Mitbestimmung.

**»** *Also es gibt Leute auf unserem Planeten, die kann man mit einer KI nicht begeistern und die wird man auch nicht dahin kriegen, irgendwelche Systeme zu benutzen, auf irgendwelchen Touchpanels vielleicht nur noch Start und Stopp zu drücken. Da wird man die nicht hinkriegen.“*

*Norbert Steinert, EBR-Vorsitzender,  
GSBV und Sprecher IT-Ausschuss*

In diesem Zusammenhang spielt der Fachkräftemangel eine wichtige Rolle. Bereits heute sind in den Werken die Schichten teils schwach besetzt und das Produktionsniveau kann dank der KI trotz Unterbesetzung aufrechterhalten werden. Deshalb werden solche KI-Systeme von den Mitarbeitenden vor Ort vielfach als Arbeitserleichterung und weniger als Gefahr empfunden.

Unabhängig von den Risiken und Komplexitäten hinter solchen Systemen werden diese immer über den Steckbrief in den Mitbestimmungsprozess eingereicht und geregelt (vgl. Kapitel 2 und 3). Dies garantiert, dass die Mitbestimmungsrechte beachtet werden und die betriebliche Datenschutzbeauftragte eingebunden ist.

Die Einführung weiterer KI-Systeme erfordert mitunter, dass der Steckbrief um neue Informationen erweitert wird. In diesen Fällen zeigt sich der Arbeitgeber offen und bereit für schnelle, pragmatische Lösungen. Schließlich beschleunigt jede im Steckbrief gelieferte Information den anschließenden Klärungsprozess seitens der Mitbestimmung und ermöglicht dadurch eine schnellere Genehmigung des Verfahrens.

## 5 AUSBLICK

Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten aktuell an einer elektronischen Umsetzung des IT-Einführungs- und Mitbestimmungsprozesses, um das Mitbestimmungshandeln besser zu strukturieren und weiterzuentwickeln. Er soll in Form eines Workflow-Systems realisiert werden, das alle Informationen gleichzeitig an Betriebsrat und Datenschutz übergibt, die jeweiligen Bearbeitungsstände dokumentiert und transparent zur Verfügung stellt. Dokumentiert werden dann auch alle Fragen und Antworten zur Einführung eines IT-Systems, um Redundanzen zu vermeiden. Ziel ist es, umfassende und vollständige Historien für die Systemeinführungsprozesse zur Verfügung zu stellen.

Dieses Vorgehen soll nicht nur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Mitbestimmung verbessern, sondern auch die Durchlaufzeit der Anträge beschleunigen. Neben der grundsätzlich guten sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit bewog auch dieses Argument den Arbeitgeber, die Investition zu tätigen. Bereits heute ist allerdings klar: Für die Workflow-Anwendung zur Abbildung des IT-Einführungs- und Mitbestimmungsprozesses gibt es kein verfügbares Standard-Tool. Vielmehr plant das Unternehmen aktuell auf einem normalen Workflow-Tool aufzusetzen und dieses dann für die geplante Anwendung weiterzuentwickeln.

Deutlich kritischer betrachtet der Betriebsrat die künftige Verwendung von KI-Komponenten zur Produktivitätssteigerung der Mitarbeitenden. Dabei geht es um KI-basierte Assistenzfunktionen, die im Rahmen von Office-Software zum Einsatz kommen: z. B. bei der sprachlichen Verbesserung von Texten, beim Zusammenfassen von Online-Besprechungen, beim Gestalten und Verarbeiten von Daten in Tabellenkalkulationen. Hier muss sichergestellt werden, dass keine Betriebsgeheimnisse in die Hände Dritter geraten und Beschäftigtendaten nicht ungeregelt verarbeitet werden. Laut Bedingung seitens des Betriebsrats dürfen kritische Daten ausschließlich in der Firmenumgebung verarbeitet werden und dort verbleiben.

### Kontakt

Norbert Steinert, Vorsitzender des Europäischen Betriebsrats, Heidelberg Materials AG



[norbert.steinert\[at\]heidelbergmaterials.com](mailto:norbert.steinert[at]heidelbergmaterials.com)

## 3 WIE WERDEN KI UND ALGORITHMISCHE SYSTEME GEREGLT?

Wie eingangs beschrieben, ist KI ein hochdynamischer Teilbereich der Informatik mit unzähligen Unterbereichen, massiven Auswirkungen und offenen Entwicklungswegen und -potenzialen. Entsprechend vielfältig sind die denkbaren Einsatzmöglichkeiten. In diesem Kapitel werden ausgewählte Praxisbeispiele vorgestellt, in denen unterschiedliche KI-Anwendungen geregelt werden bzw. die Regelungsansätze auf unterschiedliche KI-Ebenen und -Formen abzielen (vgl. Infobox).

### Zum Weiterinformieren

Videoserie „KURZ & GUT“ / Folge 8: KI & Algorithmen

Die Videoserie „KURZ & GUT“ gibt praxisnahe Einblicke in aktuelle Projekte und Studien des I.M.U. der Hans-Böckler-Stiftung. In Folge 8 „KI & Algorithmen“ berichten Mitbestimmungspraktiker der Unternehmen IBM und Siemens, wie sie einen Rahmen schaffen, um Risiken zu erkennen und die komplexen Herausforderungen bei KI-Anwendungen zu bewerkstelligen.

<https://www.boeckler.de/de/context.htm?page=imu/ki-algorithmen-53413.htm>

### 3.1 KI verstehen und bewerten

Alle vier Betriebsratsgremien haben sich intensiv mit dem abstrakten und weiten Thema KI auseinandergesetzt, um es in einem ersten Schritt greifbar und damit regelbar zu machen.

#### Definition von KI

Dabei spielt die Definition von KI eine wesentliche Rolle. Die Gremien befanden sich allerdings in einem Spannungsfeld: Einerseits wird eine klare Definition der KI gewünscht, welche die Mitbestimmungsrechte auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes absichert. Andererseits besteht angesichts der Dynamik im Technologiefeld die Gefahr, dass sich die Mitbestimmungsakteure bei neuen IT-Anwendungen darüber streiten, ob es sich im konkreten Fall um ein – wie eng auch immer definiertes – KI-System handelt (vgl. Infobox).

Daher nahmen die Betriebsräte häufig bewusst keine KI-Definition in die Vereinbarungen auf, um die Mitbestimmung nicht einzuschränken durch eine zu enge oder auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen abweichende Definition. Stattdessen klassifizieren sie die Softwarerisiken und regulieren die Auswirkungen auf die Beschäftigten. Oder sie unterscheiden wie bei Siemens unterschiedliche Anwendungsfälle und befassen sich mit deren Folgen für die Beschäftigten.

### Das KI-Gesetz der Europäischen Union (AI Act)

Der Entwurf der „Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (Gesetz über künstliche Intelligenz) und zur Änderung bestimmter Rechtsakte der Union COM/2021/206 final“ vom 21.4.2021 definiert ein „System der künstlichen Intelligenz“: Dabei handle es sich um „eine Software, die mit einer oder mehreren der in Anhang I aufgeführten Techniken und Konzepte entwickelt worden ist und im Hinblick auf eine Reihe von Zielen, die vom Menschen festgelegt werden, Ergebnisse wie Inhalte, Vorhersagen, Empfehlungen oder Entscheidungen hervorbringen kann, die das Umfeld beeinflussen, mit dem sie interagieren“.

Die im Anhang I beschriebenen Techniken und Konzepte sind:

- 1 „Konzepte des maschinellen Lernens, mit beaufsichtigtem, unbeaufsichtigtem und bestärkendem Lernen unter Verwendung einer breiten Palette von Methoden, einschließlich des tiefen Lernens (Deep Learning)“
- 2 „Logik- und wissensgestützte Konzepte, einschließlich Wissensrepräsentation, induktiver (logischer) Programmierung, Wissensgrundlagen, Inferenz- und Deduktionsmaschinen, (symbolischer) Schlussfolgerungs- und Expertensysteme“
- 3 „Statistische Ansätze, Bayes'sche Schätz-, Such- und Optimierungsmethoden.“

#### Steckbriefe und klar definierte Prozesse

Beim Unterscheiden der Anwendungsfälle machten die Betriebsräte gute Erfahrungen mit Steckbriefen und klar definierten Prozessen.

Bei Heidelberg Materials beziehen sich die Betriebsräte auf die langjährig bestehende Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) zur Einführung von IT-Systemen. Sie arbeitet u. a. mit einem Steckbrief, legt die betrieblichen Abläufe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat fest und beschreibt, wie bei der Einführung neuer Software vorzugehen ist.

Der Steckbrief beschreibt neben technischen und organisatorischen Aspekten (z. B. betroffene Unternehmensbereiche, Einsatzzeitraum, Datenauswahl und Verarbeitungsbereich/-ziel) auch Belange der betroffenen Beschäftigten und möglicherweise durch den KI-Einsatz ausgelöste Personalmaßnahmen. Bei neuen Herausforderungen wird der Steckbrief einvernehmlich aktualisiert und verbessert. Im Rahmen der laufenden Aktualisierungen wird an einem digitalen Workflow-System gearbeitet: Es um-

fasst alle Informationen und Prozessschritte, soll die Papierflut eindämmen sowie den Mitbestimmungsprozess vereinfachen und beschleunigen.

Die AI-Cards bei Siemens informieren über Software-Anwendung und -Hersteller, das KI-System und die darin genutzten Daten. Darüber hinaus erfolgt eine Ethik- und Risikobetrachtung, die Maßnahmen zur Risikominderung umfassen muss.

### Ziel- und Zweckbestimmungen festlegen

KI-Systeme bergen die Gefahr, dass die Beschäftigten durch die explodierenden Möglichkeiten der Auswertung von Massendaten „gläsern“ werden. Daher ist es dem DuPont-Gesamtbetriebsrat wichtig, bei allen Auswertungen und Reportings, die das eingesetzte System anbietet, immer eine Ziel- und Zweckbestimmung vorzugeben. Es geht nicht darum, Auswertungen prinzipiell zu verbieten, sondern darum, grundlose und missbräuchliche Auswertungen zu verhindern. Der Gesamtbetriebsrat (GBR) kann sich alle Listen und Berichte zu Personaldaten vorlegen lassen und erhält quartalsweise Berichte über die durchgeführten Auswertungen. In unklaren Fällen fragt der GBR direkt bei den Zuständigen nach, welchem Ziel und Zweck die Auswertung dient, und kontrolliert somit aktiv und kontinuierlich die Vorgaben der Betriebsvereinbarung.

## 3.2 Rahmenbedingungen schaffen

### Einbindung des Betriebsrats

Trotz der großen Anzahl von IT-Systemen und deren vielschichtiger Inhalte und Zusammenhänge kapitulieren die Betriebsräte nicht, sondern beteiligen sich möglichst frühzeitig an den Einführungsprozessen. Sie möchten möglichst frühzeitig informiert und eingebunden werden, um wirksam mitzubestimmen. Dies erfolgt entweder in regelmäßigen Abstimmungsgesprächen oder anlassbezogen entsprechend den festgelegten Einführungsprozessen (vgl. Kapitel 3.1).

Bei Heidelberg Materials wird der KBR gemäß Konzernbetriebsvereinbarung bereits während der Planung neuer Systeme in Regelterminen vom Arbeitgeber informiert. Dadurch ist die Mitbestimmung bereits in der Angebotsphase in die Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse des Unternehmens eingebunden. Denn je weiter Produktauswahl und konzeptionelle Ausgestaltung der Systeme vorschreiten, desto geringer sind die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats. Frühzeitige Mitbestimmung ist besonders wichtig bei selbstlernenden Systemen, die mittels Daten trainiert werden und im Rahmen dieses Trainings ihre Entscheidungsregeln eigenständig ausbilden. Auswahl und Veredelung dieser Daten sind bereits wichtige Schritte im Rahmen der Systemgestaltung.

### Letztentscheidungsbefugnis des Menschen sicherstellen

In bestimmten Einsatzfeldern wie z. B. Human Resources (HR) konnten Betriebsräte auch ein komplettes Verbot von KI-Systemen oder -Verfahren durchsetzen, etwa der GBR bei DuPont im Rahmen des Personalmanagementsystems Workday. Andere Vereinbarungen wählen eine abgeschwächte Form des Kompletterbots: Sie regeln nicht den Einsatz der Technologien selbst, sondern deren Einbettung in bestimmte Abläufe. Dies gilt etwa für die IBM-Rahmenvereinbarung: Ihr zufolge müssen Menschen alle Entscheidungen treffen, können dabei aber KI-Systeme zur Unterstützung und Vorbereitung nutzen. Dies stellt sicher, dass die betroffenen Mitarbeitenden nicht einer ausschließlich maschinellen Entscheidung unterworfen werden, die weitreichende Konsequenzen haben kann. Ein Restrisiko bleibt jedoch auch bei so einem Vorgehen: Denn viele verdichtete Arbeitsprozesse lassen nicht ohne Weiteres zu, dass Entscheidungsvorschläge einer KI kritisch hinterfragt werden. Insofern muss neben einer entsprechenden Bestimmung in der Betriebsvereinbarung auch praktisch gewährleistet sein, dass Menschen über diese Möglichkeiten verfügen (vgl. Infobox).

#### Zum Weiterlesen

Das Beispiel aus der Praxis stellt eine Vereinbarung vor, die Leitplanken und Rahmenbedingungen definiert, innerhalb derer RPA-Projekte umgesetzt werden dürfen:

Grasy, Jonas/Seibold, Bettina (2023): [Rahmenbedingungen für den Einsatz von Software-Robotern schaffen. Beispiel aus der Praxis, Nr. 19. Hans-Böckler-Stiftung.](#)

## 3.3 Zusammenarbeit mit den Datenschutzverantwortlichen

Alle im Rahmen dieses Forschungsprojekts befragten Betriebsratsgremien pflegen ein enges Verhältnis und gute Zusammenarbeit mit den betrieblichen Datenschutzbeauftragten. Die unterschiedlichen Befugnisse und prozessualen Einbindungen der betrieblichen Rollen Betriebsrat und Datenschutzbeauftragte unterstützen sich gegenseitig für ein optimales Datenschutzniveau und die Absicherung der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten. Dabei kann die *Technikeinführung* durch den Arbeitgeber auch als Chance für mitbestimmte *Technikgestaltung* genutzt werden. Zusätzlich ermöglicht § 80 Abs. 3 BetrVG, Beratung durch externen Sachverstand hinzuzuziehen: insbesondere z. B. bei der bindenden Vereinbarung von Rollen- und Berechtigungskonzepten, bei präzisen Zweckbindungen sowie beim Ausgestalten angemessener Löschkonzepte.

Bei DuPont und Heidelberg Materials arbeiten Betriebsrat und Datenschutzbeauftragte eng und

praxisnah zusammen: Der Betriebsrat stimmt nur Systemeinführungen zu, für die eine positive Einschätzung der betrieblichen Datenschutzbeauftragten vorliegt. Diese informiert wiederum den Betriebsrat über neue Systeme, um sicherzustellen, dass keine Einführung am Betriebsrat vorbei stattfindet. Die Zusammenarbeit ist bei Heidelberg Materials zusätzlich über einen gemeinsamen Jour fixe institutionalisiert.

### 3.4 Qualifizierung

Angemessene Qualifizierung spielt in den Praxisbeispielen eine große Rolle. Den Betriebsräten bei Siemens wurde schnell klar: Auf allen Unternehmensebenen mangelt es an Qualifizierung und Fachkenntnis bei der Bearbeitung von KI-relevanten Themen – auch seitens der Betriebsratsmitglieder selbst. Im Rahmen der AI-Card ist die Qualifizierung daher ein wichtiger Aspekt bei der Frage: Welche Maßnahmen müssen bei der Einführung von KI-Systemen für die betroffenen Beschäftigten abgeleitet werden?

Die Betriebsräte der Fallunternehmen legen großen Wert darauf, dass sie selbst sowie die Mitarbeitenden zunächst durch Informationsveranstaltungen und Weiterbildungen sensibilisiert werden für die Folgen, die KI-Anwendungen auf ihre Arbeit haben können. Darüber hinaus regeln sie umfassende Schulungsmaßnahmen, damit die Beschäftigten mit den neuen Software-Tools sicher und effizient arbeiten können.

Heidelberg Materials schult seine Belegschaft für die neuen Systeme im Voraus und bei jeder anstehenden Veränderung. Dies soll nicht nur Stress und Zusatzbelastungen verhindern, sondern auch Akzeptanz für die Veränderungen gewinnen. Entsprechend verfügt die Personalabteilung über eine gut ausgestattete und kompetente Struktur, die den Mitarbeitenden qualitativ hochwertige Schulungen anbietet und anschließend als Webinare auch online zur Verfügung stellt.

### 3.5 Beteiligung

Das Thema Beteiligung betrifft Mitarbeitende und Betriebsratsmitglieder sowie in größeren Unternehmen mit GBR- oder KBR-Strukturen auch die örtlichen Gremien. Alles in allem spielt die Beteiligung der Beschäftigten in den Praxisbeispielen aber kaum eine Rolle. Der Grund dafür liegt vermutlich zunächst in den analysierten Fällen selbst: Wie bei IBM bleibt künstliche Intelligenz bei der Aushandlung von Rahmenvereinbarungen oft eher abstrakt und damit ungeeignet für die konkrete Mitarbeiterbeteiligung. Bei Siemens spielen die handelnden Beschäftigten wie z. B. die bzw. der zuständige Entwicklungsleitende für KI-Systeme eine entscheidende Rolle als Impulsgebende und Trei-

bende für die AI-Cards. Doch beide Fälle beziehen sich auf allgemeine Prinzipien und Strukturen, die vor dem eigentlichen Einsatz konkreter KI-Systeme stehen.

Indem Gremienmitglieder aus allen Unternehmensteilen entsprechend vertreten sind, hat der KBR bei Heidelberg Materials durch seine Struktur relativ einfachen Zugang zu den Betroffenen. Deren Einschätzungen ist somit jederzeit und formlos zugänglich und wird für die Einschätzung und Entscheidung zu einzelnen Systemen genutzt.

DuPont geht mit einer Verhandlungsgruppe von 25 Personen einen Sonderweg. Dieser sollte möglichst viele Perspektiven einbinden und wurde aufgrund der Unternehmensstruktur und einer erst kurz davor erfolgten Fusion gewählt. Die Verhandlungsgruppe umfasst die bzw. den GBR-Vorsitzende/n und dessen Stellvertretend/e, die bzw. den externe/n Sachverständige/n sowie Mitglieder des IT-Ausschusses und der örtlichen Gremien. Die Gruppengröße erschwerte zwar eine einheitliche Meinungsbildung seitens der Mitbestimmung, aber es konnte ein gegenseitiger Wissenstransfer zwischen Gesamtbetriebsrat und den Standorten sichergestellt werden.

## 4 MITBESTIMMUNG BEI KI

### 4.1 Betriebsverfassungsrechtliche Handlungsfelder des Betriebsrats

Gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG haben Betriebsräte darauf zu achten, dass der Arbeitgeber die zugunsten der Beschäftigten eingreifenden Bestimmungen einhält – seien es Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge, Gesetze u. a. oder die Verfassung. Beim KI-Einsatz in Betrieb und Unternehmen können verschiedene Beschäftigtenrechte gefährdet sein:

- Schutz der Persönlichkeit (Art. 2 Abs. 1 in Verbindung mit Art. 1 Abs. 1 Grundgesetz) einschließlich Schutz vor unzulässiger Überwachung und Leistungskontrolle sowie Schutz der personenbezogenen Beschäftigtendaten beim Einsatz von KI-Systemen, insbesondere gemäß Europäischer Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
- Schutz vor Gesundheitsgefährdung durch Überlastung und Entgrenzung, insbesondere in der Einführungsphase
- Schutz vor Fremdbestimmung durch Technik (Artikel 22 EU-DSGVO) und Diskriminierung durch automatisierte und nicht nachvollziehbare Entscheidungen (Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz)

Ist der Betriebsrat der Auffassung, es werde gegen Beschäftigtenrechte verstoßen, kann er die Verstöße beim Arbeitgeber beanstanden oder auf der Betriebsversammlung monieren; er kann hierfür mit den innerbetrieblichen Beauftragten wie z. B. Datenschutzbeauftragten zusammenarbeiten oder innerbetriebliche und außerbetriebliche Beschwerdekanaäle nutzen, etwa nach dem Hinweisgeberschutzgesetz.

Die Betriebsratsrechte beim KI-Einsatz beschränken sich aber nicht darauf, die Einhaltung der Arbeitsrechte zu überwachen. Vielmehr verleiht das BetrVG dem Betriebsrat eine Gestaltungsaufgabe, die er durch Wahrnehmen seiner Mitbestimmungsrechte ausfüllen kann (vgl. Infobox). Kernbestandteil dieser Aufgabe sind Tatbestände der zwingenden Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten:

- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG beim Einsatz von KI-Systemen, die zur Überwachung oder Leistungskontrolle eingesetzt werden können (regelmäßig anzunehmen bei der Verarbeitung personenbezogener Beschäftigtendaten)
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, falls Gesundheitsgefahren entstehen (einschließlich der psychischen Gesundheit z. B. durch Überlastung)

KI-Systeme, die einen Tatbestand der zwingenden Mitbestimmung auslösen, dürfen nur unter Beteiligung des Betriebsrats eingeführt werden. Falls keine Einigung insbesondere in Form einer Betriebsvereinbarung zustande kommt, entscheidet die Einigungsstelle. Anderenfalls hat das Gremium einen Unterlassungsanspruch. Wird ein Mitbestimmungsrecht missachtet oder eine Betriebsvereinbarung nicht eingehalten, kann der Betriebsrat verlangen, dass der Verstoß sofort abgestellt wird, und dies im Zweifel auch gerichtlich durchsetzen.

### Mitbestimmung bei KI – eine Auswahl wichtiger Betriebsratsrechte

- § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG: Aufgabe des Betriebsrats, die Einhaltung der Beschäftigtenrechte zu überwachen
- § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG: Mitbestimmung bei der Überwachung von Verhalten und Leistung durch technische Einrichtungen
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Mitbestimmung bei Gesundheitsschutz
- §§ 97, 98 BetrVG: Mitbestimmung bei Qualifizierungsbedarf
- §§ 90, 91 BetrVG: Betriebsratsrechte bei neuen Anforderungen an den Arbeitsplätzen
- § 95 Abs. 2a BetrVG: Mitbestimmung bei KI in der Personalauswahl
- §§ 106, 109 BetrVG: Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses

Weitere Mitbestimmungsrechte können zu folgenden Themen einschlägig sein:

- §§ 97, 98 BetrVG für Weiterbildungen sowie bei Fortbildungsbedarf
- §§ 111 f. BetrVG für den Ausgleich der sozialen Folgen für die Beschäftigten im Wege eines Sozialplans sowie Verhandlungen über einen Interessenausgleich, falls die Einführung des KI-Systems eine Betriebsänderung darstellt
- § 91 BetrVG bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen und -abläufen
- § 95 BetrVG beim Einsatz von KI zur Auswahl von Beschäftigten
- § 94 BetrVG zur Befragung von Beschäftigten (Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze)

Die Tatbestände der zwingenden Mitbestimmung werden von zahlreichen Unterrichts- und Konsultationsrechten des Betriebsrats flankiert. So hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat etwa Vorschläge des Gremiums zur Beschäftigungssicherung zu beraten (§ 92a Abs. 2 BetrVG). Diese Rechte sind von großer Bedeutung, damit die Gremien ihren Aufgaben nachkommen können. Sie laufen in der betrieblichen Praxis allerdings oft ins Leere, weil die Verletzung der Rechte nicht mit ausreichenden Sanktionen für den Arbeitgeber verknüpft ist. Ein weiterer Grund: Die Rechte beziehen sich auf den Betrieb. Die Einführung neuer IT-Systeme erfolgt in der Regel jedoch auf Unternehmens- oder Konzernebene. Unterrichtsrechte greifen zudem häufig nicht, wenn die Konzernmutter im Ausland sitzt.

Wirkungsvollere Auskunftsrechte haben hingegen die Wirtschaftsausschüsse: Bei Streitigkeiten über die Reichweite ihres Auskunftsanspruchs ist zunächst der Betriebsrat einzuschalten. Wird zwischen diesem und dem Arbeitgeber keine Einigung herbeigeführt, entscheidet die Einigungsstelle, deren Kosten vom Arbeitgeber zu tragen und deren Spruch durch den Arbeitgeber zu befolgen ist. Dabei ist zu beachten: Die Auskunft soll nur soweit erfolgen, wie nicht Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse gefährdet werden. Auf diese Klausel berufen sich Arbeitgeber häufig. Allerdings greift der Geheimnisschutz nur, wenn a) aufgrund konkreter Anhaltspunkte davon auszugehen ist, dass objektiv ein sachliches Interesse an der völligen Geheimhaltung besteht und b) zu befürchten ist, dass die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses ihre Geheimhaltungspflicht verletzen und die Informationen weitergeben werden. Rein spekulative Gründe genügen dafür nicht.

„Beliebt“ zur Abwehr von Auskunftsansprüchen jeglicher Art ist auch das Argument, dem Arbeitgeber lägen die gewünschten Informationen nicht



vor. Ist er eine Tochtergesellschaft und liegt die gewünschte Information nicht bei ihm, sondern bei der Konzernmutter vor, so kommt unter Umständen ein „Durchgriff“ auf die Konzernmutter in Betracht. Einzelheiten sind juristisch umstritten. Verweist der Arbeitgeber darauf, er wisse nicht, wie das eingekaufte KI-System arbeitet, so ist dies im Prinzip unbeachtlich: Er hat sich die Informationen vom Anbieter des KI-Systems zu beschaffen. Auch diese Thematik ist in der Rechtspraxis bei der Einführung von KI-Systemen noch nicht durchdekliniert. Die Funktionsweise ist zum einen ein gut gehütetes Geschäftsgeheimnis der Anbieter, zum anderen verstehen selbst die Entwicklerinnen und Entwickler die KI-Systeme nicht in ihrer Gänze.

Der Einsatz von KI wirft komplexe Fragen auf. Deshalb können Betriebsräte arbeitsteilig vorgehen und spezialisierte IT- oder KI-Ausschüsse bzw. Arbeitsgruppen einrichten (§§ 28, 28a BetrVG). Zudem dürfen sie Sachverständige heranziehen – das Betriebsrätemodernisierungsgesetz erleichtert diese Möglichkeit, indem sie generell als erforderlich gilt. Allerdings müssen die Betriebsräte sich mit dem Arbeitgeber weiterhin auf die Person des Sachverständigen und die Konditionen einigen. Diese und weitere Schwächen des geltenden Rechts bei der Einführung und Anwendung von KI-Systemen werden im DGB-Entwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz adressiert (vgl. Infobox).

### Zum Weiterlesen

*Mehr zum Thema „Betriebliche Mitbestimmung modernisieren“:*

Allgaier, Antonius/Bolte, Michael/Buschmann, Rudolf/Däubler, Wolfgang/Deinert, Olaf/zu Dohna, Verena/Eder, Isabel/Heilmann, Micha/Jerchel, Kerstin/Klapp, Micha/Klebe, Thomas/Wenckebach, Johanna (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz. In: Arbeit und Recht. Sonderausgabe April. 70. Jahrgang.  
<https://www.dgb.de/themen/++co++02729430-b4bf-11ec-gdbe-001a4a160123>.

## 4.2 Mitbestimmungsrechte im Rahmen der Praxisbeispiele

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bestimmt der Betriebsrat mit bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmenden zu überwachen. Die Änderungen am BetrVG durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz vom 14. Juni 2021 ergänzten den § 80 Abs. 3 BetrVG und umfassten Präzisierungen zu KI in § 90 und § 95 BetrVG bei den Unterrichts- und Beratungsrechten. Neue Mitbestimmungsrechte ergaben sich dadurch jedoch nicht. Insofern entwickel-

ten die Mitbestimmungsakteure in den Portraits neue Wege, um die Mitbestimmung beim Einsatz von KI und algorithmischen Systemen abzusichern (vgl. betriebsverfassungsrechtliche Handlungsfelder in Kapitel 4.1).

Beispiel Siemens/AI-Cards: Die Steckbriefe fokussieren nicht nur eine leistungsfähige Technologie, sondern sollen einen verantwortungsvollen Umgang mit ihr ermöglichen. Darüber hinaus operationalisieren sie das komplexe Thema KI für sämtliche Anwendungen im Betrieb – es wird sichtbar und anwendbar. Ziel des Gesamtbetriebsrats ist es, eine entsprechende Rahmenvereinbarung innerhalb des Konzerns abzuschließen (vgl. Infobox).

### Zum Weiterlesen

*Angesichts der Flut von IT-Verfahren sichern Interessenvertretungen ihre Beteiligung mittels Rahmenvereinbarungen – die Mitbestimmungspraxis stellt Beispiele vor:*

Bargmann, Holger (2023): IT mitbestimmen in dynamischen Unternehmenswelten. Gestaltung von IT-Rahmenvereinbarungen in Verbindung mit standardisierten Beteiligungsprozessen. Mitbestimmungspraxis Nr. 53, Hans-Böckler-Stiftung.  
[https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008660/p\\_mbf\\_praxis\\_2023\\_53.pdf](https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008660/p_mbf_praxis_2023_53.pdf)

Ein weiterer wichtiger Baustein ist die Anpassung der unternehmensinternen Mitbestimmungs- und Datenschutzprozesse. Bei Heidelberg Materials wird derzeit ein Workflow-System entwickelt, das alle Informationen zu neuen oder geänderten IT-Systemen gleichzeitig an Betriebsrat und Datenschutz übergibt, die jeweiligen Bearbeitungsstände dokumentiert und transparent zur Verfügung stellt. Alle Fragen und Antworten zur Einführung eines IT-Systems werden dokumentiert, um Redundanzen zu vermeiden. Dieses Vorgehen soll nicht nur Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Mitbestimmung verbessern, sondern auch die Durchlaufzeit der Anträge auf Zustimmung zur Einführung der IT-Systeme beschleunigen. Dies ist auch deshalb so wichtig, weil viele Mitbestimmungsgremien an ihre personellen und zeitlichen Ressourcen gelangen angesichts der hohen Dynamik der IT-Einführungen.

Darüber hinaus nutzen die Gremien neue Verhandlungs- oder Durchsetzungsargumente. Beispielsweise verweisen sie auf die Ethik-Leitlinien der EU-Kommission (vgl. Infobox) oder auf entsprechende Unternehmensrichtlinien (z. B. IBM-Grundsätze für Vertrauen und Transparenz) und behalten die Entwicklungen der KI-Gesetzgebung der EU genau im Blick.

## Ethik-Leitlinien der EU

Die „Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI“ der Europäischen Kommission aus dem Juni 2018 wurden von einer unabhängigen Expertengruppe erarbeitet. Die Leitlinien formulieren folgende Anforderungen, die Vertrauen in KI schaffen sollen:

- 1 Vorrang menschlichen Handelns und menschlicher Aufsicht
- 2 Robustheit und Sicherheit
- 3 Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement
- 4 Transparenz
- 5 Vielfalt, Nichtdiskriminierung und Fairness
- 6 gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen
- 7 Rechenschaftspflicht.

Die Umsetzung dieser Anforderungen soll garantieren, dass KI im Sinne der Menschen eingesetzt wird und zu wirtschaftlichem Erfolg führt.

Zudem beschränken sich die Mitbestimmungsgremien nicht auf die technische Gestaltung der KI-Systeme (Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Datenschutz), sondern nutzen sämtliche Betriebsratsrechte. Wie beim KI-Einsatz im Rahmen von Bewerbungsverfahren und der Personen-Vorauswahl nutzt der Siemens-Betriebsrat die Mitbestimmungsrechte bei personellen Maßnahmen nach § 99 BetrVG oder § 95 BetrVG für die Auswahlrichtlinien bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen. Auch tarifliche Mitbestimmungsrechte können betroffen sein, etwa bei Fragen der Leistungsbeurteilung (z. B. ERA-Leistungszulage der IG Metall), die im Rahmen der Einführung von Personalmanagementsystemen wie Workday angepasst wird. Zusätzlich sind bei den vielfältigen KI-Anwendungen auch Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu beachten, für die nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG ebenfalls ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht besteht.

Ein grundlegender Aspekt der Mitbestimmung bei KI und algorithmischen Systemen ist die Beachtung des gesetzlichen Datenschutzes. Dabei arbeiten die Gremien meist eng und vertrauensvoll mit den betrieblichen Datenschutzbeauftragten zusammen (vgl. Kapitel 3.4).

Mit der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), die im Mai 2018 in Kraft trat, erhielt das Thema auch bei Betriebsräten hohe Aufmerksamkeit. Kenntnisse über Datenschutz und Mitbestimmungsrechte in Bezug auf IT-Systeme rückten angesichts der neuartigen IT-Systeme in den Mittelpunkt ihrer Gestaltungsaufgabe. Zwar obliegt die Durchführung des Datenschutzes ein-

deutig dem Arbeitgeber – darüber zu wachen und durch entsprechendes Mitbestimmungshandeln auch durchzusetzen, ist jedoch eine wichtige Aufgabe des Betriebsrats, um gemäß § 75 BetrVG die Benachteiligung von Beschäftigten zu verhindern und die freie Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu gewährleisten.

Darüber hinaus birgt der betriebliche Einsatz von KI-Systemen Herausforderungen für eine datenschutzkonforme und datensparsame Verarbeitung der Beschäftigtendaten. Hierfür enthält Artikel 22 EU-DSGVO Bestimmungen zum Schutz sowohl vor einer „ausschließlich auf einer automatisierten Verarbeitung beruhenden Entscheidung“ als auch vor dem sogenannten Profiling, also der automatisierten, datenbasierten Profilbildung über Menschen.

Zudem veröffentlichte die Datenschutzkonferenz DSK (= Zusammenschluss der unabhängigen Datenschutzbehörden des Bundes und der Länder) bereits 2019 ein Positionspapier „zu empfohlenen technischen und organisatorischen Maßnahmen bei der Entwicklung und dem Betrieb von KI-Systemen“. Darin werden konkrete Maßnahmen für die Lebenszyklen von KI-Systemen aufgelistet. Ein Lebenszyklus umfasst

- das Design des KI-Systems,
- die Veredelung der Rohdaten zu Trainingsdaten,
- das Training des KI-Systems,
- Validierung und Funktionsprüfungen,
- Einsatz und Nutzung des KI-Systems,
- die Rückkopplung von Ergebnissen und Selbstveränderung des Systems.

Bei dem Positionspapier handelt es sich folglich um einen umfassenden Werkzeugkasten für einen sicheren und datenschutzfreundlichen Einsatz solcher Systeme. In den untersuchten Fallbeispielen ist allerdings keine Bezugnahme auf Artikel 22 EU-DSGVO oder auf das Positionspapier erkennbar.

## 5 FAZIT

Der Einsatz von KI und algorithmischen Systemen stellt Betriebsräte vor vielfältige Herausforderungen. Dennoch zeigen die Praxisbeispiele erfolgreiche Ansätze der Mitbestimmungsakteure, Technik und Arbeit zu gestalten. Auch wenn vielfach der Wunsch nach einer eindeutigen Definition und besseren Mitbestimmungsrechten geäußert wird, zeigt etwa der Einsatz der Siemens-AI-Card oder das Vorgehen bei Heidelberg Materials: KI-Anwendungen können trotz bzw. mithilfe etablierter Strukturen und Mitbestimmungsrechte geregelt und deutsche Standards sogar in US-amerikanischen Konzernen durchgesetzt werden.

Dabei muss der Fokus der Interessenvertretung auf den Risiken und Folgen des KI-Einsatzes lie-

gen: Welche Auswirkungen auf die Beschäftigten hat das eingesetzte System (vgl. Infobox)? Welches Gefährdungsspektrum bei welcher Eintrittswahrscheinlichkeit liegt vor? Welche Beschäftigten sind davon betroffen? Welche Maßnahmen wie z. B. Qualifizierung, Schiedsstellen, Regelkreise, Ethikrat müssen für die Betroffenen ergriffen werden?

#### Zum Weiterlesen

Das Beispiel aus der Praxis stellt eine Vereinbarung vor, welche die Auswirkungen eines Fertigungsmanagementsystems (MES) auf die Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Das MES umfasst auch durch KI automatisierte Entscheidungen.

Seibold, Bettina/Grasy, Jonas (2023): *Arbeitsfolgen von MES gestalten. Beispiel aus der Praxis Nr. 21*. Hans-Böckler-Stiftung.

Offene Fragen bleiben: KI-Systeme werden meist auf Konzern- oder Gesamtbetriebsratsebene geregelt. Doch diese Regelungsebenen und die örtliche Umsetzung bzw. Anwendung sind oft weit

voneinander entfernt. Wie kann das Wissen über die Systeme den örtlichen Gremien vermittelt werden? Wie können die lokalen Betriebsräte bei der Umsetzung gestärkt werden? Wie lassen sich die Beschäftigten in die Gestaltung der KI-Systeme einbinden und im Umgang mit den neuartigen Systemen für deren Funktionsweisen sowie Ergebnisse sensibilisieren und stärken? Unklar sind bislang auch die zukünftigen Rationalisierungseffekte der KI-Systeme. Bislang fand in den Unternehmen ihrerseits kein Personalabbau statt – ob das künftig so bleibt, ist offen.

Die größte Unsicherheit birgt die Technologie selbst. KI entwickelt sich rasant weiter – in welche Richtung, ist unklar. Der aktuelle Hype darum spielt eine entscheidende Rolle: Die hochgesteckten Erwartungen müssen sich vielfach erst noch realisieren – in einigen Fällen ist aber noch gar nicht absehbar, ob bzw. bis wann dies passieren wird. Insofern kann die aktuelle Begeisterung schnell in große Enttäuschung umschlagen, was wiederum mit einem starken Rückgang an Mitteln für Forschung und Entwicklung einhergehen kann. Dieses „KI-Winter“ genannte Phänomen ist in der kurzen Geschichte der künstlichen Intelligenz seit 1956 immerhin bereits zwei Mal aufgetreten...



**AlgorithmWatch (Hg.) (2020):** Positionen zum Einsatz von KI im Personalmanagement. Rechte und Autonomie von Beschäftigten stärken – Warum Gesetzgeber, Unternehmen und Betriebsräte handeln müssen. Veröffentlichung im Rahmen des Forschungsprojekts Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung. [https://algorithmwatch.org/de/wp-content/uploads/2020/03/AlgorithmWatch\\_AutoHR\\_Positionspapier\\_2020.pdf](https://algorithmwatch.org/de/wp-content/uploads/2020/03/AlgorithmWatch_AutoHR_Positionspapier_2020.pdf)

**Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e. V. (Hg.) (2023a):** Kompetenzen über KI aufbauen. Handlungsleitfaden für Betriebsräte. 2. Auflage. [https://projekt-komki.de/wp-content/uploads/2023/11/Handlungsleitfaden-KI\\_2023\\_klein.pdf](https://projekt-komki.de/wp-content/uploads/2023/11/Handlungsleitfaden-KI_2023_klein.pdf)

**Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. (Hg.) (2023b):** Künstliche Intelligenz braucht Weiterbildung. Handlungsleitfaden für Betriebsräte. 1. Auflage. Download unter <https://www.btq-kassel.de/download/94014/?tmstv=1694791262>

**Dumitrescu, Valerica/Ponce del Castillo, Aida (2023):** The AI Game. European Union Trade Institut (etui). Download unter <https://www.etui.org/ai-game>

**Gerst, Detlef (2023):** Künstliche Intelligenz mitbestimmt gestalten. Impulsvortrag für die virtuelle Tagung „Real Work – Transformation in Arbeit“ des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung – isf München am 10.10.2023. [https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/11/03\\_Gerst\\_KI\\_mitbestimmen1.pdf](https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/11/03_Gerst_KI_mitbestimmen1.pdf)

**Heinlein, Michael (2023):** Künstliche Intelligenz in der Gesellschaft. Neue Chancen und latente Folgen. Vortrag im Rahmen der virtuellen Tagung „Real Work – Transformation in Arbeit“ des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung – isf München am 10.10.2023. [https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/11/01\\_Heinlein\\_KI\\_und\\_Gesellschaft1.pdf](https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/11/01_Heinlein_KI_und_Gesellschaft1.pdf)

**Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2022):** Soziale Dynamik der Künstlichen Intelligenz. Beiträge aus der Forschung Band 209. Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)/Fakultät Sozialwissenschaften, Technische Universität Dortmund. [https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Beitraege\\_aus\\_der\\_Forschung/Band\\_209.pdf](https://sfs.sowi.tu-dortmund.de/storages/sfs-sowi/r/Publikationen/Beitraege_aus_der_Forschung/Band_209.pdf)

**Hoppe, Markus/Roth, Ines/Oßwald, Liv/Bux, Selina (2023):** KI-Kompass für KMU. Ein Praxishandbuch für den betrieblichen Einsatz von KI. Download unter [https://www.input-consulting.de/publikationen.html?file=files/inpcon-DATA/download/2023\\_KI-Kompass%20of%C3%BCr%20KMU.pdf](https://www.input-consulting.de/publikationen.html?file=files/inpcon-DATA/download/2023_KI-Kompass%20of%C3%BCr%20KMU.pdf)

**Huchler, Norbert (2023):** Arbeit mit KI. Vortrag im Rahmen der virtuellen Tagung „Real Work – Transformation in Arbeit“ des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung – isf München am 10.10.2023. [https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/11/02-Huchler\\_Arbeitmit-KI.pdf](https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2023/11/02-Huchler_Arbeitmit-KI.pdf)

**Klebe, Thomas/Klengel, Ernesto (2022):** Betriebsrat. In: Chibanguza, Kuuya/Kuß, Christian/Steege, Hans (Hg.): Handbuch Künstliche Intelligenz. Baden-Baden, S. 1003–1016.

**Knödel, Maren (2023):** Am Ende entscheidet der Mensch. Magazin Mitbestimmung, 4/2023. Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-regeln-fuer-die-kuenstliche-intelligenz-51053.htm>

**Köhne, Sonja/von Richthofen, Georg/Send, Hendrik (2023):** Künstliche Intelligenz und betriebliche Mitbestimmung – Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer\*innenvertretungen. HIIG Discussion Paper Series 2023(1). Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. [https://www.hiig.de/wp-content/uploads/2023/02/HIIG\\_DP\\_-2023-1\\_KOEHNEetal.pdf](https://www.hiig.de/wp-content/uploads/2023/02/HIIG_DP_-2023-1_KOEHNEetal.pdf)

**Otte, Ralf (2023):** Das Maschinenbewusstsein der Zukunft. Vortrag auf der DGB-Konferenz „Künstliche Intelligenz, Auswirkungen auf gute Arbeit?“ am 25.9.2023 in Stuttgart.

**Schröder, Lothar/Höfers, Petra (2022):** Praxishandbuch Künstliche Intelligenz. Handlungsanleitungen, Praxistipps, Prüffragen, Checklisten. Frankfurt am Main.

**Schröter, Welf (2023):** Der mitbestimmte Algorithmus. Mitbestimmungsportal/Wissen Kompakt. Hans-Böckler-Stiftung. <https://www.mitbestimmung.de/html/der-mitbestimmte-algorithmus-42789.html?code=18d28100608df6f1cebfebf6a312ca16&c=&cmsid=>

**Stiller, Sebastian/Jäger, Jule/Gießler, Sebastian (2020):** Automatisierte Entscheidung und Künstliche Intelligenz im Personalmanagement. Ein Leitfaden zur Überprüfung essenzieller Eigenschaften KI-basierter Systeme für Betriebsräte und andere Personalvertretungen. Veröffentlichung im Rahmen des Forschungsprojekts Automatisiertes Personalmanagement und Mitbestimmung. AlgorithmWatch (Hg.). [https://algorithmwatch.org/de/wp-content/uploads/2020/03/AlgorithmWatch\\_AutoHR\\_Leitfaden\\_2020.pdf](https://algorithmwatch.org/de/wp-content/uploads/2020/03/AlgorithmWatch_AutoHR_Leitfaden_2020.pdf)

**Waas, Bernd (2023):** Künstliche Intelligenz und Arbeitsrecht. HSI-Schriftenreihe Band 46. Hugo Sinzheimer Institut für Arbeits- und Sozialrecht. Download unter [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008472](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008472)

**Wedde, Peter (2023):** KI-Einsatz im Betrieb. Antworten auf häufige Fragen zur KI-Mitbestimmung. Download unter [https://www.input-consulting.de/publikationen.html?file=files/inpcon-DATA/download/2023\\_KI-Einsatz%20im%20Betrieb\\_FAQ%20Wedde.pdf](https://www.input-consulting.de/publikationen.html?file=files/inpcon-DATA/download/2023_KI-Einsatz%20im%20Betrieb_FAQ%20Wedde.pdf)



Alle Links wurden zuletzt am 20.02.2024 geprüft

## ÜBER UNSERE ARBEIT

**Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen.**

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit.

„Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens.

Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle?

Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an?

Was wird geregelt?

Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.



### NÄHERE INFORMATIONEN

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

**IHR SEID DIE EXPERTEN – PROFITIERT VONEINANDER!**

### Schickt uns eure Vereinbarung



[betriebsvereinbarung\[at\]boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung[at]boeckler.de)

### Erklär-Video

### Zum Erklär-Video



<https://www.imu-boeckler.de/de/praxiswissen-betriebsvereinbarungen-25896.htm>

Wir erklären in diesem Video, wie unsere Internetseite [www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de) euch bei der praktischen Arbeit unterstützen kann. Ihr findet in dem Video den Weg zu unseren Auswertungen von Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

### Team und Kontakt:

**Angela Siebertz:**

[angela-siebertz\[at\]boeckler.de](mailto:angela-siebertz[at]boeckler.de)

+49 211 7778-288

**Sandra Mierich:**

[sandra-mierich\[at\]boeckler.de](mailto:sandra-mierich[at]boeckler.de)

+49 211 7778-587

**Nils Werner:**

[nils-werner\[at\]boeckler.de](mailto:nils-werner[at]boeckler.de)

+49 211 7778-167

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I.M.U.

### Redaktion

Nils Werner, Arbeit und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-167  
[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 59

ISSN 2366-0449



„KI und algorithmische Systeme verstehen, bewerten und begrenzen“ von Jonas Grasy, Bettina Seibold und Ernesto Klengel ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.