

# Ängste abbauen, Transparenz schaffen

## Einführung von Künstlicher Intelligenz in Betrieben

Save the Date!  
DGFP //  
Jahrestagung  
Mitbestimmung  
5. bis 14. März 2024  
[www.dgfp.de/  
veranstaltung/](http://www.dgfp.de/veranstaltung/)

Betriebliche Akteure betrachten Künstliche Intelligenz als zentrale (Gegenwarts-)Technologie, aber sie können Chancen, Risiken und wirtschaftlichen Nutzen oft nicht sicher einschätzen. Zur Bewertung von KI bieten sich unterschiedliche Kriterien an. Manches haben die Sozialpartner in Betriebs- und Rahmenvereinbarungen bereits geregelt.



Durch Verfahren und Algorithmen aus Beispieldaten entstehen Modelle, die auf zuvor noch nicht bekannte Daten angewendet werden können.

KI hat manchmal auch unerwünschte Folgen. Zuweilen wird sie als restriktiv und kontrollierend empfunden. Fremdbestimmte Steuerung führt möglicherweise zu einem Verlust an Handlungsautonomie von Menschen.

Eine einheitliche Definition von Künstlicher Intelligenz (KI) existiert nicht, von vielen Experten wird der Begriff sogar rundweg abgelehnt und lediglich auf die zugrunde liegenden statistischen Modelle verwiesen. Unter dem Begriff der KI wird derzeit in der Regel ein breites Spektrum an (Software-)Systemen subsumiert, die vor allem nach der Methode des maschinellen Lernens entwickelt werden (Terstegen / Lennings 2020). Sie führen Berechnungsschritte selbstständig und ohne explizite Programmierung eines konkreten Lösungswegs durch. Somit können die Verfahren und Algorithmen aus Beispieldaten lernen und Modelle entwickeln, die dann auch auf zuvor noch nicht bekannte Daten angewendet werden können.

Maschinelles Lernen erfolgt meist mit künstlichen neuronalen Netzen (KNN). KNN sind Computermodelle, die die Architektur des menschlichen Gehirns, insbesondere Neuronen und ihre Verbindungspunkte (Synapsen), nachzubilden versuchen. Die Verbindungen zwischen künstlichen, in Software realisierten Neuronen haben eine numerische Gewichtung, die während des Trainingsprozesses eines Modells angepasst wird. Mit einer wachsenden Anzahl von Schichten und einer zunehmend elaborierten numerischen Gewichtung entstehen immer abstraktere Repräsentationen der Eingabe, sodass die berechneten Ergebnisse immer akkurater werden.

Somit können auf Grundlage von Trainingsdaten sehr komplexe Strukturen abgebildet und unerkannte Muster sowie logische oder semantische Zusammenhänge in den zu untersuchenden Daten analysiert werden. Man bezeichnet solche auf sehr komplexen KNN basierenden maschinellen Lernverfahren auch als Deep Learning. Sie werden in vielen modernen KI-Systemen eingesetzt. Ein weiterer relevanter Aspekt bei allen KI-Definitionen ist die große Menge an Daten (Big Data), die für das Training von KI benötigt wird. Um beispielsweise ein KI-Modell für die Bilderkennung von Grund auf neu zu trainieren, benötigt man eine Datenbank mit Hunderttausenden Fotos.

### KI-Anwendungen in Industrie und HR

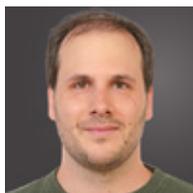
Der rasante Fortschritt bei der Entwicklung dieser Technologie resultierte in den vergangenen Jahren in einer Vielzahl von KI-Anwendungen in Industrieunternehmen, zum Beispiel in der Qualitätskontrolle, wo Kamerasysteme mithilfe maschineller Lernverfahren trainiert werden, Fehler in den produzierten Bauteilen zu erkennen; oder in digitalen Assistenzsystemen, wo KI mithilfe von Sensorik den korrekten Montageprozess erlernt und Montagemitarbeitende durch individuell angepasste Anleitungen assistiert. KI ist mittlerweile in der Lage, kognitiv anspruchsvolle Aufgaben

des Menschen zu unterstützen. So kann KI Verträge zum Zweck einer juristischen Begutachtung analysieren, Schriftwechsel semantisch untersuchen und automatisiert E-Mails schreiben oder Rechnungen auswerten und Vorschläge für Buchungssätze entwickeln.

Im Personalmanagement gibt es eine Vielzahl von KI-Software für eine Reihe von HR-Kernprozessen (BPM 2019): In der Personalkostenplanung können Lohn- und Gehaltsentwicklungen mithilfe KI-gestützter Simulationen geplant werden; KI unterstützt den Personalbeschaffungsprozess, indem sie Lebensläufe automatisiert einliest, Rankings erstellt und den Schriftwechsel mit Bewerberinnen und Bewerbern automatisiert durchführt. In der Personaleinsatzplanung kann KI komplexe Schicht- oder Dienstpläne berechnen, die besondere Wünsche der Beschäftigten sowie Bedarfe des Unternehmens hinsichtlich eines flexiblen Einsatzes berücksichtigen.

KI beeinflusst Arbeit in verschiedenen Richtungen: Sie hilft den Menschen bei der Arbeit und lässt neue Geschäftsmodelle und Berufe entstehen. Mit der Einführung der KI können aber auch unerwünschte Folgen verbunden sein: Die KI kann als restriktiv und kontrollierend empfunden werden oder dies tatsächlich sein, es kann also durch fremdbestimmte Steuerung zu

TEXT



**Nicolas Colberg**  
Betriebsräte-Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter, Gesellschaft für Innovation, Beratung und Service (G-IBS) mbH, Berlin  
colberg@g-ibs.de



**Sebastian Terstegen**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, ifaa - Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf  
s.terstegen@ifaa-mail.de



Hello!  
How can I assist you today?



einem Verlust an Handlungsautonomie und -kompetenz (Fertigkeitsverlusten) von Menschen führen. Auch ein geringerer Gestaltungsspielraum für die Nutzerinnen und Nutzer ist ein Risiko. Das Substitutionspotenzial wird nicht nur in Fachkreisen, sondern auch seit längerer Zeit in der Presse diskutiert.

### Bewertung von KI im Betrieb

Die Frage, wie die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine ausgestaltet werden kann und – je nach Sicht auf das Thema – soll, ist noch nicht abschließend beantwortet. Viele Expertinnen und Experten sind der Ansicht, dass der Einsatz von KI zu einer Automatisierung einfacher Tätigkeiten führen und KI die Aufgaben des Menschen im Bereich der Datenanalyse übernehmen wird. Es gilt, eine produktive und zugleich menschengerechte Kollaboration zu entwickeln (Suchy 2020), beispielsweise dadurch, dass sich betriebliche Vertreter mit Entwicklerinnen und Entwicklern von KI-Systemen darauf verständigen, welche

Ziele für das Unternehmen durch KI erreicht werden sollen. Eine betriebliche Folgenabschätzung kann sich auf die künftigen Arbeitsinhalte und -anforderungen, sich verändernde Belastungsprofile der Beschäftigten, Qualifikationsbedarfe in der Belegschaft sowie die Arbeitsplatzanzahl beziehen.

Neben den oben genannten Auswirkungen auf die Beschäftigten sollten Unternehmerinnen und Unternehmer auch auf andere Voraussetzungen und Effekte achten. Beispielhaft sind zu nennen (Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ 2022):

- \ **Strategie** Hilft die KI, die Unternehmensziele, Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln?
- \ **Voraussetzungen** Kann die KI-Anwendung mit den bestehenden Rahmenbedingungen im Unternehmen überhaupt genutzt werden?
- \ **Kurz- und langfristige Wirkung** Erzeugen die KI-Anwendungen direkt und kurzfristig oder eher mittel- bis langfristig einen Return on Investment (ROI)?

\ **Kosten-Nutzen-Bewertung** Trägt die KI-Anwendung zur tatsächlichen Effektivität und Effizienz des Prozesses bei, oder erhöht sie nach der Einführung Aufwand und Abhängigkeiten?

\ **Daten-Mehrfachverwendung (Rekontextualisierung)** Ist den beteiligten Führungskräften und Beschäftigten bekannt, ob die Daten der KI-Anwendung in anderen Kontexten und für andere Zwecke verwendet werden?

Wie bei allen betrieblichen Veränderungsprozessen gibt es auch bei der Einführung von KI Rahmenbedingungen, die für eine erfolgreiche Einführung neuer Maschinen oder Prozesse zu beachten sind. Dazu gehören die Kompetenz der involvierten sowie betroffenen Führungskräfte und Beschäftigten, die Transparenz des Planungs- sowie Einführungsprozesses und die Partizipation der Beschäftigten.

### Mitbestimmung und Beteiligung

Der letztgenannte Faktor beinhaltet sowohl die gesetzlich geregelte Mitbestimmung

Betriebsräte haben bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz starke Mitbestimmungsrechte.

KI kann nicht nur automatisiert Handlungsbedarfe für die Personalentwicklung erkennen, sondern auch Einfluss auf Arbeitstätigkeiten und -prozesse haben – oder diese sogar ersetzen.

sowie die nicht minder erfolgskritische Beteiligung der Beschäftigten. Es gilt zu beachten, dass auch in Betrieben ohne gewählten Betriebsrat die Beteiligung der Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt, während in Betrieben mit Betriebsrat weder die Geschäftsführung noch das Mitbestimmungsorgan auf die Fachkenntnisse und das Prozesswissen der Beschäftigten verzichten sollten. Zudem sollten sowohl Qualifikationsbedarfe als auch berechnete Sorgen der betroffenen Beschäftigten erkannt und gewürdigt werden.

Betriebsräte haben bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz in vielen Fällen starke Mitbestimmungsrechte. Im Gesetz zur Förderung der Betriebsratswahlen und der Betriebsratsarbeit in einer digitalen Arbeitswelt (sogenanntes Betriebsrätemodernisierungsgesetz), das im Juni 2021 in Kraft trat, wurden die Rechte von Betriebsräten bei der Einführung von KI explizit integriert (Bund Verlag 2021).

So ist in § 90 Abs. 1 Nr. 3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) konkretisiert, dass Arbeitgeber den Betriebsrat über die Planung des Einsatzes Künstlicher Intelligenz unterrichten und die Ausgestaltung beraten müssen. § 80 Abs. 3 BetrVG regelt nunmehr einen vereinfachten Zugriff auf externen Sachverstand, wenn der Betriebsrat bei der Durchführung seiner Aufgaben die Einführung oder Anwendung von KI im betrieblichen Kontext zu beurteilen hat. Da der Gesetzgeber der Meinung ist, dass Fragen zu KI komplex sind und besonderen Sachverstand erfordern, entfällt in diesem Fall die sonst notwendige Erforderlichkeitsprüfung. Des Weiteren hat der Betriebsrat

zusätzlich zu den bisherigen Beteiligungsrechten bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen explizit auch dann ein Recht auf Beteiligung, wenn bei der Aufstellung der Auswahlrichtlinien KI zum Einsatz kommt (§ 95 BetrVG) (Däubler et al. 2022; Fitting et al. 2022).

Hinsichtlich der bereits vor der Novelle bestehenden Mitbestimmungsrechte ist insbesondere § 87 Abs. 1 BetrVG zu nennen; er regelt beispielsweise die starken Mitbestimmungsrechte bei der Einführung technischer Einrichtungen (Nr. 6) beziehungsweise für den Arbeits- und Gesundheitsschutz (Nr. 7). Diese räumen Betriebsräten weitreichende Möglichkeiten der Mitbestimmung bei der Einführung bestimmter KI-Anwendungen ein. Im Falle von § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG greift die Mitbestimmung bei allen technischen Einrichtungen, die dazu in der Lage sind, das Verhalten oder die Leistung von Beschäftigten zu überwachen. Im Personalwesen betrifft dies zum Beispiel Anwendungen für die Personalentwicklung: Zur Identifikation von Trainingsbedarfen und Entwicklungspotenzialen werden nicht nur externe Trainingsdaten erhoben, sondern es müssen auch personenbezogene Daten von Beschäftigten erfasst und analysiert werden. Betriebsräte können der Einführung solcher Anwendungen die Zustimmung verweigern, wenn Leistungs- und Verhaltenskontrolle nicht über eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden.

KI kann aber nicht nur automatisiert Handlungsbedarfe für die Personalentwicklung erkennen, sondern auch Einfluss auf Ar-

beitstätigkeiten und -prozesse haben – oder diese sogar ersetzen. Bei Veränderung oder Wegfall von Aufgaben greifen Bestimmungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (u.a. die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz), bei denen der Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG Mitbestimmungsrechte hat. Ebenso greifen unter Umständen weitere Regelungen zu Personalplanung, Qualifizierung und beruflichen Bildungsmaßnahmen (z.B. §§ 92, 92a, 96-98 BetrVG). Bei einschneidenden Veränderungen der Betriebsorganisation oder Einführung neuer Arbeitsmethoden kann sogar eine Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) vorliegen, was Verhandlungen über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan notwendig macht.

### Betriebs- und Rahmenvereinbarungen

Es gibt bereits einige Betriebs- oder Rahmenvereinbarungen zu KI-Anwendungen, die vor allem in großen Unternehmen beziehungsweise Verwaltungen abgeschlossen wurden (z.B. Telekom, IBM, Landeshauptstadt Stuttgart, Siemens). Inhalte der Vereinbarungen sind unter anderem Fragen nach der KI-Ethik oder Anforderungen an KI-Anwendungen, zum Beispiel Diskriminierung, Transparenz, Risikobeurteilung, Handlungsträgerschaft. Weitere Inhalte sind häufig Klassifikations- und Prozessbeschreibungen, mit denen KI-Anwendungen bewertet werden und die festlegen, welche innerbetrieblichen Akteure wann im Einführungsprozess zu beteiligen sind. Diese Akteure können die IT-Abteilung, der Betriebsrat, ein KI-Ethikrat oder die Beschäftigten sein. Die Prozessbeschreibungen sind für die Betriebsparteien wich-

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Beschäftigte Schutzrechte haben, die durch KI nicht gefährdet werden dürfen. Instrumente wie eine Risikobewertung dienen dazu, einzuschätzen, inwiefern diese Schutzrechte berührt werden.

## Bedarfe und Anforderungen in den Betrieben

Welche Chancen und Gefahren sowie Unterstützungsbedarfe betriebliche Akteure bei der Nutzung von Künstlicher Intelligenz sehen, wurde in dem Forschungs- und Transferprojekt „en[AI]ble“ untersucht. Dieses Projekt wird aktuell im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert. Das Projektteam befragte verschiedene Zielgruppen, unter anderem Betriebsräte sowie Unternehmer und Fach- und Führungskräfte aus kleinen und mittleren Unternehmen.

Eine zentrale Erkenntnis aus den Gesprächen mit den betrieblichen Akteuren ist, dass die Wahrnehmung von KI als Technologie der Zukunft den Blick dafür verstellt, dass KI uns schon heute auf vielerlei Weise durch den Tag begleitet und in vielen Dingen steckt, die wir täglich nutzen – und KI somit vielmehr als eine Gegenwartstechnologie verstanden werden muss. Alle Akteure waren sich darin einig, dass sie sich selbst in ihren unternehmensspezifischen Handlungsfeldern KI-Kompetenzen aneignen müssen.

Die befragten Betriebsräte benennen die Identifizierung von KI-Anwendungen und die damit verbundenen Regelungsbedarfe als wesentliche Herausforderungen. Betriebsräte befürchten beziehungsweise erfahren beim Einsatz von KI Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Arbeitsplatzverlust, Wegfall oder Veränderung von Tätigkeiten sowie Arbeitsverdichtung.

In Betrieben, in denen KI bereits eingesetzt wird, wurden Betriebsräte oft nicht oder zu spät über KI-Implementierungen unterrichtet und konnten somit ihre Mitbestimmungsrechte weder prüfen noch einfordern. Betriebsräte sehen durch den Einsatz von KI allerdings auch erweiterte Potenziale, Arbeitsbedingungen menschengerechter zu gestalten. Um sachkundig und zielgerecht auf diesem komplexen Gebiet agieren zu können, sehen die befragten Betriebsräte

Unterstützungsbedarf durch KI-Expertinnen und -experten.

Den befragten Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Fach- und Führungskräften fehlt häufig ein dezidierter Zugang zur systematischen Nutzung von KI: Sie sind zwar umfassend über KI informiert, haben aber Schwierigkeiten, entweder konkrete Anwendungsbereiche für KI in ihrem Unternehmen zu identifizieren oder konkrete KI-Anwendungen zu entwickeln beziehungsweise einzuführen. Sie stehen den Verbesserungspotenzialen von KI aufgeschlossen gegenüber, im Konkreten herrscht jedoch Unsicherheit über die Wirtschaftlichkeit von Investitionen in KI-Anwendungen. Als notwendig wird die Kompetenzentwicklung bei Führungskräften und Beschäftigten gesehen, sowohl was das Beherrschen der neuen Technologie als auch den Umgang mit Daten betrifft.

Des Weiteren sind die Auswirkungen beim Einsatz der KI auf Führungsverhalten und Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Daher sind die Erwartungen der Unternehmen an qualifizierte Unterstützung breit gefächert, angefangen bei grundlegenden KI-Kenntnissen über Kenntnisse des ökonomischen Nutzens von KI und KI-bedingter Veränderungsprozesse bis hin zu Sozialkompetenzen, pädagogischem Geschick und der Fähigkeit, Unsicherheiten und Ängste bezüglich KI aufzufangen. Die Erkenntnisse aus dieser Befragung werden durch weitere aktuelle Befragungen unterstützt (Pokorni et al. 2021; ifaa 2023).

Das en[AI]ble-Projektteam entwickelte ein an diese Bedarfe angepasstes Weiterbildungsangebot, in dem allen betrieblichen Akteuren handlungsleitende Kompetenzen zur produktiven und gesundheitsgerechten Gestaltung von KI-Anwendungen vermittelt werden ([www.enable-seminar.de](http://www.enable-seminar.de)).

tig, weil KI-Systeme sich während der Nutzung verändern können, entweder durch die inhärente Programmierung und eine dynamische Datenbasis (maschinelles Lernen) oder durch anwenderseitige Updates. Dies macht auf betrieblicher Ebene die Regelung nicht nur von KI, sondern auch von anderen modernen Softwareanwendungen so herausfordernd.

Neben diesen genannten Grundsätzen sind in den Betriebs- oder Rahmenvereinbarungen häufig bereits konkrete Mitbestimmungstatbestände geregelt, zum Beispiel der Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Darüber hinaus werden Fragen des Datenschutzes und der Qualifizierung adressiert. Hierzu wurden teilweise Risikobewertungen (Stufensysteme) entwickelt, um die Auswirkungen unterschiedlicher KI-Anwendungen auf die Beschäftigten einzuschätzen und angepasst handeln zu können.

Unterschiede zwischen den Vereinbarungen bestehen hinsichtlich ihres Konkretisierungsgrades. Während in manchen Vereinbarungen überwiegend Grundsätze (z.B. zur Ethik und zu Prozessen) festgelegt sind, werden in anderen konkrete Regelungen (z.B. zum Datenschutz) festgelegt. Im Grundsatz gehen aber alle Vereinbarungen davon aus, dass Beschäftigte Schutzrechte haben, die durch KI nicht gefährdet werden dürfen. Instrumente wie eine Risikobewertung dienen dazu, einzuschätzen, ob diese Schutzrechte durch die KI-Einführung berührt werden. Ist dies der Fall, greifen Maßnahmen zum Ausschluss von negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten.

Allen KI-Anwendungen ist gemein, dass sie sich in der Anwendung verändern können, was die betriebliche Regelung vor der Einführung erschwert. Deshalb empfiehlt sich eine frühzeitige Risikobewertung.

Im Extremfall oder bei Nichtbeachtung dieser Grundsätze kann der Einführung von neuen KI-Anwendungen oder von KI-Komponenten in IT-Anwendungen vom Betriebsrat widersprochen werden. So wurde zum Beispiel bei einem großen internationalen Chemiebetrieb der Einführung der Management-Software Workday, die KI und maschinelles Lernen integriert, zwar zugestimmt, allerdings nur bei Abschaltung von automatisierten KI-gestützten Softwaremodulen. Diese ermöglichen beispielsweise, die Fachkompetenzen der Belegschaft zu analysieren und eine darauf abgestimmte Personalstrategie vorzuschlagen oder sich wiederholende, manuelle Aufgaben im Umgang mit der Software intelligent zu automatisieren. So konnte in dem Unternehmen ein neues Personalmanagementsystem unter Zustimmung aller Betriebsparteien eingeführt werden, ohne die Beschäftigten Risiken auszusetzen (Grasy / Seibold 2022).

Diese nur auszugsweise beschriebenen Mitbestimmungsrechte und praktischen Regelungsansätze verdeutlichen eines: Arbeitgeber und Betriebsräte können und sollten gemeinsam und bestenfalls vor Einführung von KI Grundsätze für diese entwickeln und (Rahmen-)Betriebsvereinbarungen abschließen. Eine erst nachträgliche oder zu späte Auseinandersetzung führt unter Umständen zu Konflikten sowie auch zur Vernachlässigung eines wesentlichen Faktors erfolgreichen Change-Managements: der Beteiligung der Beschäftigten. Diese können durch ihre über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehende Beteiligung im gesamten Prozess nicht nur ihr Fachwissen in KI-Einfüh-

rungsprojekte einbringen, durch eine gelungene Einbindung werden gleichzeitig Kompetenzen erweitert sowie Ängste und damit auch potenzielle Widerstände abgebaut.

### Fazit

Künstliche Intelligenz beschreibt nicht ein bestimmtes Produkt, sondern eine Klasse von statistischen Verfahren, die für Training und Anwendung große Datenmengen benötigen. Allen KI-Anwendungen ist gemein, dass sie sich in der Anwendung verändern können, was die betriebliche Regelung vor der Einführung erschwert. Aufgrund der unsicheren Vorhersagbarkeit der Auswirkungen sollten daher frühzeitig Risikobewertungen durchgeführt sowie Regelungen zum Ausschluss negativer Auswirkungen auf die Beschäftigten festgelegt werden. Dabei sind Betriebsräte zwingend zu beteiligen, aber auch die Kompetenz weiterer Beschäftigtengruppen (z.B. von IT-Expertinnen und -experten, für den Datenschutz verantwortlichen Personen oder Domänenexpertinnen und -experten an den Arbeitsplätzen, an denen KI eingesetzt werden soll) ist im Planungs- und Einführungsprozess einzubinden, um den Erfolg sicherzustellen.

Die neue Technologie ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Daher sollte am Anfang eine gründliche inhaltliche Auseinandersetzung stehen. Auf Grundlage informierter Entscheidungen und guter Regelungen können zudem in den Betrieben Lern- und Experimentierräume entstehen, in denen KI-Anwendungen durch Partizipation produktiv und menschengerecht gestaltet werden. ●

Der Artikel fasst wichtige Fachinformationen zum Thema zusammen, er stellt keine Rechtsdienstleistung im engeren Sinn dar.

### Literatur

**BPM (2019):** Zwischen Euphorie und Skepsis. KI in der Personalarbeit, Berlin

**Bund Verlag (2021):** Das ändert sich durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz; [www.bundverlag.de/aktuelles-Das-aendert-sich-durch-das-Betriebsraetemodernisierungsgesetz.html](http://www.bundverlag.de/aktuelles-Das-aendert-sich-durch-das-Betriebsraetemodernisierungsgesetz.html)

**Däubler, W. / Klebe, T. / Wedde P. (Hg.) (2022):** BetrVG – Betriebsverfassungsgesetz, Kommentar für die Praxis, 18. Aufl., Frankfurt

**Fitting, K. et al. (2022):** Betriebsverfassungsgesetz: BetrVG, 31. Aufl., München

**Grasy, J. / Seibold, B. (2022):** KI in Personalmanagementsystemen ausschließen, Hans-Böckler-Stiftung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Nr. 027

**ifaa (2023):** Künstliche Intelligenz in produzierenden Unternehmen; [www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/studien/kwh-ue-alf-ki-studie-ergebnisse](http://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/studien/kwh-ue-alf-ki-studie-ergebnisse)

**Pokorni, B. / Braun, M. / Knecht, C. (2021):** Menschzentrierte KI-Anwendungen in der Produktion. Praxiserfahrungen und Leitfaden zu betrieblichen Einführungsstrategien; [doi.org/10.24406/publica-fhg-300817](https://doi.org/10.24406/publica-fhg-300817)

**Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ (Hg.) (2022):** KI erkennen, bewerten und einführen – Kriterien der Arbeitsgestaltung; [www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/KI-Factsheet/KI\\_Kriterien\\_factsheet\\_2022\\_12\\_1\\_web.pdf](http://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/KI-Factsheet/KI_Kriterien_factsheet_2022_12_1_web.pdf)

**Suchy, O. (2020):** Gute Arbeit by design – Wie wir KI für Gute Arbeit nutzen können, in: Leistung & Entgelt, 3, 26-34

**Terstegen, S. / Lennings, F. (2020):** Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt – über Verfahren und Methoden sowie die Bedeutung und Verbreitung von KI in der betrieblichen Praxis, in: Leistung & Entgelt, 3, 7-25