

# Manchmal hilft nur abschalten

**KI Technische Systeme, die selbstständig Prozesse bearbeiten, Analysen erstellen und Entscheidungen treffen, breiten sich in der Industrie immer mehr aus. Dazu gehören Personalmanagementsysteme und Softwareroboter. Was kommt auf die Betriebsräte zu? Worauf müssen sie achten? Ein Blick in Betriebe.**

## Darum geht es

1. Mit der Automatisierung routinemäßiger Vorgänge oder zeitraubender Tätigkeiten durch Künstliche Intelligenz (KI) kann viel Arbeitszeit gespart werden, die Bearbeitungsgeschwindigkeit ist höher.
2. Ohne Sachkenntnis ist der Betriebsrat bei KI allerdings verloren.
3. Betriebsräte sollten hier unbedingt externe Sachverständige hinzuziehen.

Die Arbeit war jeden Tag gleich: Der Mitarbeiter identifizierte Daten aus dem SAP-System und zwei weiteren Systemen, fasste sie zusammen, erstellte eine Präsentation und verschickte sein Reporting zur Auslastung in der Ersatzteilproduktion an den üblichen Verteiler. Dafür brauchte er rund eine halbe Stunde. Tag für Tag, Woche für Woche. Eintönig, langweilig, zeitraubend. Bis der Softwareroboter kam. Der war mit dem Reporting in fünf Minuten durch. Jörg Parsenow erzählt das Beispiel gern. Der freigestellte Betriebsrat bei Ford in Köln kann Softwarerobotern viel abgewinnen. Denn durch Rationalisierungen seien Ingenieurinnen und Ingenieure immer mehr administrative Tätigkeiten aufgebürdet worden. „Auf der Wunschliste der Kolleginnen und Kollegen steht Bürokratieabbau weit oben. Die sagen uns: Nehmt uns möglichst viel von den nervtötenden Arbeiten ab!“

## Robotergesteuerte Prozessautomatisierung

Dafür sind Softwareroboter gedacht. Robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA) sind Softwaresysteme, die sich wiederholende, standardisierte Aufgaben abarbeiten. Sie suchen und übertragen Daten aus verschiedenen Dokumenten und Computerprogrammen, erstellen Berichte und Dokumentationen und bearbeiten Rechnungen. Berichtet Parsenow von den RPA-Projekten bei Ford, begegnen dem IT-Experten in der Regel zwei Einwände. Softwareroboter nähmen dem Menschen die notwendigen Pausen von geistig-anspruchsvoller Arbeit weg. Parsenow holt tief Luft. „Die Realität sieht doch so aus: Unsere Arbeit wird ständig durch Telefon, Nachrichten, Videokonferenzen, Meetings und das Hantieren zwischen zig verschiedenen Computersystemen unterbrochen. Es ist kaum möglich, längere Zeit hochkonzentriert zu arbeiten.“ Soll heißen: Je mehr von diesen lästigen Aufgaben verschwänden, umso besser. Nächster Einwand: Softwareroboter kosteten Arbeitsplätze. Es sei selbstverständlich, dass jeder Einzelfall auf seine Rationalisierungseffekte betrachtet werden müsse. Aber Stellen seien bei Ford nicht weggefallen, versichert der Betriebsrat. Was mit ein Grund dafür ist, warum der US-amerikanische Autohersteller Softwareroboter nicht weiter vorantreibt. „Bei Ford müssen sich alle Projekte rechnen. Fallen durch ein Projekt Stellen weg? Nein? Dann ist das Thema schnell tot.“ Deshalb sei die Zahl der Softwareroboter seit Jahren gleich: 20 RPA-Projekte gebe es, allesamt im Ersatzteil- und Finanzbereich. Kurzum: RPA habe Vorteile. Aber die Umsetzung sei ein Fehlschlag. Die Auslagerung der Programmierung nach Südasien habe sich als schlechte Lösung erwiesen – langwierig, kostspielig, kompliziert.

Die Betriebsräte bei Miele in Gütersloh sind beim Thema Softwareroboter weitaus beunruhigter. Vor rund einem Jahr hat der Hersteller von Waschmaschinen, Staubsaugern, Geschirrspülern, Herden etc. ein Center of Excellence gegründet. Mit dem Ziel, Prozesse in den indirekten Bereichen mit geringem Aufwand zu automatisieren. Das können Softwareroboter sein, eine zu programmierende Excel-Liste oder Apps von Softwares, die bei Miele bereits eingesetzt werden. Noch ist im Center nur ein Programmierer mit den Automatisierungen beschäftigt. Allerdings kann die Einheit personell jederzeit vergrößert werden. Die ersten Automatisierungen hat der Programmierer bereits umgesetzt. Ein Softwareroboter überträgt beispielsweise die Urlaube aus der Liste eines Computersystems ins andere. Ein weiterer Softwareroboter trägt die Daten zur kosteneffizienteren Herstellung von Geräten zusammen und beendet damit ein umständlich zu bedienendes Tool. Klingt unspektakulär. „Miele spart sich damit pro Jahr einen sechs- bis siebenstelligen Betrag“, sagt Gesamtbetriebsratsvorsitzender Andreas Bernstein. Das koste nur deshalb keine Arbeitsplätze, weil die Aufgabe bisher in Mehrarbeit gemacht wurde.

## **Kleine Stellenanteile kosten addiert Vollzeitstellen**

Das dritte Beispiel betrifft das Shared-Service-Center von Miele in Polen. Dort erledigen Softwareroboter das Prüfen, Zuordnen und Freigeben von Rechnungen – macht fünf Vollzeitstellen, die erst gar nicht geschaffen wurden. „Es steht außer Frage, dass hier ein enormes Rationalisierungspotenzial liegt.“ Bernstein erwartet, dass Softwareroboter nicht nur fürs Unternehmen interessant sein könnten, sondern auch für die kommende Generation von Beschäftigten, die in Automatisierung zunächst einmal eine Entlastung von nervigen Tätigkeiten sieht. „Womöglich werden die psychischen Belastungen unterschätzt, die dadurch entstehen, dass ausschließlich geistig anspruchsvolle Arbeit verlangt wird“, sagt der Gesamtbetriebsratsvorsitzende. Ein weiterer Softwareroboter am Miele-Standort Bielefeld hätte Dokumente ablegen, zuordnen und scannen sollen.

Das hätte einem Stellenanteil von 15% entsprochen. Sogleich sei eine weitere Tätigkeit als automatisierbar identifiziert worden und noch eine. Genau darin sieht der Gesamtbetriebsrat das Risiko. Viele kleine Stellenanteile würden addiert mehrere Vollzeitstellen kosten. Der Betriebsrat hat diese Automatisierung verhindert. „Auch einfache Tätigkeiten haben ihre Berechtigung. Wir haben Beschäftigte, die damit zufrieden sind.“ Der Gesamtbetriebsrat sieht allerdings auch Chancen. „Wenn bestimmte Tätigkeiten durch Softwareroboter erledigt würden, könnte es für das Unternehmen weniger attraktiv sein, Aufträge in Länder mit Niedriglöhnen zu verlagern“, hofft Andreas Bernstein. Womöglich könnten auch bereits ausgelagerte Arbeiten zurückgeholt werden – ein Teil der Tätigkeiten automatisiert, der komplexere Teil von Menschen erledigt.

## **Ohne Sachkenntnis hat der Betriebsrat verloren**

Soweit ist es noch nicht. Zunächst hat der Gesamtbetriebsrat eine Arbeitsgruppe zu Robotic Process Automation gegründet. Dort bündelt sich alles: Strategie, Beratung durch Sachverständige, Pläne zur Beteiligung der Beschäftigten, Absprachen mit dem Arbeitgeber, Entwürfe für eine Gesamtbetriebsvereinbarung. Mit den Beschäftigten, die in den indirekten Bereichen von Automatisierungen betroffen sein werden, sind Workshops geplant. Sie sollen gefragt werden, welche zeitraubenden Tätigkeiten sie an einen Softwareroboter abgeben würden. Ihre Befürchtungen, dass Teile ihrer Tätigkeiten womöglich verschwinden, sollen ebenso Thema sein wie ihre Erwartungen an den Betriebsrat. Gleichzeitig stellt die Arbeitsgruppe einen umfangreichen Fragenkatalog an den Arbeitgeber zusammen: Welche Tätigkeiten sind von Automatisierung betroffen? Wer wählt sie nach welchen Gesichtspunkten aus? Welche Auswirkungen sind auf die betroffenen Beschäftigten zu erwarten? Verarbeiten die Softwareroboter personenbezogene Daten?

Ob bei Ford in Köln oder bei Miele in Gütersloh – in beiden Gremien des Betriebsrats sind IT-Experten vertreten. „Ohne Sachkenntnis ist der Betriebsrat verloren“, sagt Jörg Parsenow. Der Sprecher der IT-Kommission des Gesamtbetriebsrats hat vor seiner Freistellung Softwareentwicklungsteams geleitet. „Man muss die richtigen Fragen stellen und die Argumentationslogik der Führungsebene kennen.“ Was noch? Einen guten Draht zur IT-Abteilung und das Gremium auf dem Laufenden halten. Alle 14 Tage kommt jemand aus der IT in der IG-Metall-Betriebsratsfraktion, um eine halbe Stunde zu referieren. „Aufschlauern“ nennt das Parsenow.

## **Externe Sachverständige hinzuziehen**

Jonas Grasy empfiehlt außerdem, externe Sachverständige hinzuzuziehen. „Beraterinnen und Berater bringen nicht nur Erfahrung aus anderen Unternehmen mit und haben schon viele Regelungen miterarbeitet. Sie können den Prozess zur Einführung neuer Technik auch beschleunigen, weil sie außerhalb betrieblicher Konflikte stehen.“ Früher war Grasy IT-Fachmann und Betriebsrat, heute arbeitet er als Betriebsratsberater beim IMU-Institut in Stuttgart. In vielen Unternehmen werden inzwischen Personalinformationssysteme eingesetzt. Genutzt werden nach Aussagen von Betriebsräten vor allem Funktionen für Urlaubsanträge, zur Zeiterfassung, mit E-Learning-Plattformen. Das sei bequem, einfach zu bedienen, schnell erledigt. Die Nachteile seien allerdings, dass viele Daten erhoben und verarbeitet würden, und sich schwer kontrollieren ließe, wie sich die Systeme weiterentwickelten. Beschäftigte in der Produktion würden mangels Zugang zur Technik von vielen

Informationen abgehängt und KI-Anwendungen bei Rekrutierungsprozessen seien wenig transparent. Manchmal erscheint lediglich die Meldung: „Bewerber erfüllt die Bedingungen nicht.“

## **KI ungeeignet für komplexe Stellenausschreibungen**

Hier empfiehlt Jonas Grasy: abschalten! Denn solche Anwendungen bilden ihre Entscheidungskriterien auf Basis von Trainingsdaten, die zuvor eingegeben wurden. Sind in dem Unternehmen noch nie oder selten Frauen in Führungspositionen gelangt, wird die Künstliche Intelligenz schlussfolgern, dass dies auch in Zukunft nicht gewünscht ist und keine Bewerberinnen vorschlagen. Das kann nicht im Sinne des Unternehmens sein. „Für komplexe Stellenausschreibungen eignen sich Recruiting-Funktionen auf Basis von Künstlicher Intelligenz nicht“, sagt der Experte vom IMU-Institut. Diese seien dann sinnvoll, wenn eine Flut von Bewerbungen auf Stellen mit hoher Fluktuation und geringen Anforderungen zunächst maschinell vorsortiert werden müsste, etwa fürs Tütenpacken an der Kasse eines US-amerikanischen Supermarkts. „Hier sind Unternehmen besser beraten, wenn sie die wenigen Bewerbungen, die eingehen, individuell prüfen.“

## **Gefahren beim Datenschutz**

Eine Gefahr für die Beschäftigten sieht Grasy im Talent Management auch beim Modul der Karriereplanung, wenn aus nicht nachvollziehbaren Gründen Beschäftigte von einer Beförderung oder Qualifikation ausgeschlossen werden. Überspitzt gesagt: Karriere beendet durch Künstliche Intelligenz. Oder bei People Analytics. Daten der Beschäftigten werden gesammelt und analysiert, etwa zum Verhalten, zu Eigenschaften oder zu Beziehungen untereinander. Das Unternehmen kann einsehen, welcher Beschäftigte mit wem häufig Dokumente teilt, wessen Mails schnell beantwortet werden, wer häufig mit wem zusammenarbeitet, aber auch wie viel Zeit jemand in Meetings oder mit E-Mails-Beantworten verbringt. Gefahren bestehen nicht nur bezüglich Datenschutz und Privatsphäre. „Das wäre in etwa so, als würde ich eine Videokamera über das Büro des Betriebsrats und der Suchtberatung hängen, sodass für die Vorgesetzten jeder Besuch nachvollziehbar ist.“ Er empfiehlt Betriebsräten, der Verwendung von People Analytics eher nicht zuzustimmen.

### **Gut zu Wissen**

Den Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) sollte ein Betriebsrat nicht vorschnell vereinbaren.

Besser sei es, zunächst solche Fragen zu klären, bei denen es keine Mitbestimmung gibt, etwa zur Arbeitsgestaltung. „Sind diese Aspekte zur Zufriedenheit der Beschäftigten und des Betriebsrats geklärt, kann eine Zustimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG – und damit auch eine Rechtsgrundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten – gegeben werden.“

## **Die Expertenmeinung**

Interview mit Dr. Detlef Gerst, der das Ressort Zukunft der Arbeit in der Vorstandsverwaltung der IG Metall leitet.



### ***Spielen Softwareroboter in Unternehmen eine große Rolle?***

Detlef Gerst: Industriebetriebe sind gerade dabei, das Potenzial zu entdecken. Softwareroboter haben für ein Unternehmen mehrere Vorzüge. Mit der Automatisierung routinemäßiger Vorgänge oder zeitraubender Tätigkeiten kann viel Arbeitszeit gespart werden, die Bearbeitungsgeschwindigkeit ist höher, selbst die Qualität ist gleichbleibend hoch – denn die Bots laufen in der Regel fehlerlos. Was die Bots bearbeiten, wird an menschlicher Arbeit nicht mehr benötigt. Betriebsräte werden Rahmenbedingungen schaffen müssen, um Beschäftigte abzusichern. Wird für die Roboter eine sogenannte No-Code- oder Low-Code-Programmierung genutzt, wird zudem die IT entlastet.

### ***Wieso wird die IT entlastet? Sie müssen doch die Bots programmieren?***

Detlef Gerst: Es gibt Plattformen, die das Programmieren von Anwendungen mit vorgefertigten Bausteinen anbieten. Beschäftigte können ohne IT- und Programmierkenntnisse eine App erstellen. Die Firmen werben damit, dass in wenigen Stunden spielerisch und mühelos eine Business-App entsteht – was die Fachabteilungen in die Lage versetzt, weitgehend ohne IT-Unterstützung Prozesse zu automatisieren. Geworben wird mit Stichworten wie New Work und der Befähigung der Fachkräfte zur Digitalisierung. Erwähnt wird in der Regel nicht, dass damit Stellen wegrationalisiert werden. Denn hier steckt die Gefahr. Beschäftigte erstellen mit großem Elan Bots und gefährden damit unabsichtlich Arbeitsplätze. Zudem gerät das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in Gefahr. Und aus Sicht der IT besteht das Risiko, dass eine zerklüftete IT-Landschaft mit lauter verschiedenen Systemen entsteht.

### ***Im Betriebsverfassungsgesetz ist in § 80 Abs. 3 geregelt, dass bei Einführung oder Anwendung von KI-Systemen die Hinzuziehung eines Sachverständigen erforderlich ist. Gilt das automatisch für Softwareroboter und Personalmanagementsysteme?***

Detlef Gerst: Arbeitgeber werden versuchen, das zu bestreiten. Im Betriebsverfassungsgesetz ist Künstliche Intelligenz auch nicht definiert. Softwareroboter beruhen in der Regel nicht auf

maschinellem Lernen. Das wäre erst der Fall, wenn sie mit Bild- oder Spracherkennung ausgestattet würden – das funktioniert nur mit Künstlicher Intelligenz. Bei Chatbots spricht man dann von IPA, also Intelligent Process Automation. Bestimmte Module bei Personalmanagementsystemen enthalten dagegen sehr wohl KI-Komponenten. Betriebsräte sollten darauf achten, ob Hersteller damit werben, dass ihre Software mit KI-Technik ausgestattet ist. In diesem Fall würden Betriebsräte ein Argument gewinnen, um die Hinzuziehung eines Sachverständigen zu begründen.

### ***Wenn sich Anwendungen ständig weiterentwickeln, wie sollten dann Betriebsvereinbarungen aussehen?***

Detlef Gerst: Betriebsvereinbarungen sollten iterativ sein, also sich Schritt für Schritt mitentwickeln. Grundsätzlich empfiehlt es sich, eine Rahmenbetriebsvereinbarung abzuschließen, die regelt, was generell gelten soll: Der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und die Sicherung der Entgelte. Beschäftigte könnten bei Wegfall von Stellenanteilen höherwertige Tätigkeiten erhalten, für die sie qualifiziert werden. Vieles muss mit einem Update der Systeme jedoch jeweils passend vereinbart werden. Bei Personalmanagementsystemen sollten Betriebsräte festlegen, welche Module und welche Berichte in welchem Umfang genutzt werden dürfen. Dann ist es vielleicht möglich, dass die Beschäftigten Urlaube und Arbeitszeit verwalten, Arbeitsgruppen verabreden und Räume reservieren; Verhaltensvorhersagen oder KI-basierte Klassifizierungen des Personals aber ausgeschlossen werden.

---



**Michaela Böhm**, freie Journalistin in Frankfurt am Main.