

III.

Projekt und Wirkungsbilanz

Aus der Praxis: Menschzentriertes KI-Management

Von Christian Kellermann und Tobias Kämpf

Das Zertifikatsprogramm „Menschzentriertes KI-Management“ wurde an der University of Labour mit dem Ziel entwickelt, betriebliche Interessenvertretungen, Mitbestimmungsakteure und Fachkräfte in HR-Abteilungen auf die Herausforderungen der KI-gestützten Arbeitswelt vorzubereiten. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die technische Implementierung von KI-Systemen als Selbstzweck, sondern deren menschengerechte Gestaltung im Rahmen betrieblicher Mitbestimmungsprozesse. Das Programm ist damit konsequent auf das institutionelle Gefüge der deutschen Arbeitsbeziehungen ausgerichtet und befähigt die Akteure der Mitbestimmung, KI nicht nur zu dulden oder zu beklagen, sondern aktiv und kompetent mitzugestalten.

Das Programm gliedert sich in drei Säulen, die aufeinander aufbauen: (1) technisches Grundverständnis, (2) soziotechnische Systemgestaltung sowie (3) arbeits- und datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen. Diese Dreiteilung spiegelt den interdisziplinären Charakter eines Feldes wider, das sowohl Grundkenntnisse in Informatik als auch sozialwissenschaftliche und juristische Kompetenzen erfordert.

Bislang wurden drei Programmdurchgänge erfolgreich gestartet und zwei davon bereits abgeschlossen. Die vorliegenden Erkenntnisse basieren auf der systematischen Auswertung von Lernprozessen, Feedback, Modularbeiten sowie den in den beteiligten Unternehmen und Organisationen erzielten Ergebnissen. Der Bericht fasst die zentralen Einsichten zusammen, die sich aus diesen Durchgängen für Programmstruktur, Lerngruppendynamiken und Transferwirkung ergeben haben.

Ausgangssituation und Kontext

Deutschland besitzt im internationalen Vergleich ein einzigartiges System der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) sowie die Tarifautonomie konstituieren zusammen ein institutionelles Ar-

rangement, das Beschäftigten kollektive Einwirkungs- und Gestaltungsrechte auf unternehmerische Entscheidungen sichert, auch und gerade beim Einsatz neuer Technologien. Diese Rechte müssen in der betrieblichen Praxis von qualifizierten, handlungsfähigen Akteurinnen und Akteuren ausgefüllt werden.

Genau hier klafft in der deutschen Bildungslandschaft eine strukturelle Lücke. Das Angebot an KI-Weiterbildung wächst rasant, doch der überwiegende Teil richtet sich primär an Führungskräfte. Dieser Typus von Qualifizierung fragt, wie KI implementiert werden kann. Er fragt in der Regel nicht, wie Beschäftigte und ihre Vertretungen sicherstellen können, dass KI menschenzentriert implementiert wird. Der Lehrgang „Menschzentriertes KI-Management“ schließt diese Lücke. Es ist nach aktuellem Kenntnisstand das einzige wissenschaftlich fundierte, zertifikatsfähige Qualifizierungsprogramm in Deutschland, das KI-Kompetenz konsequent vom Standpunkt der Mitbestimmung aus entwickelt.

In der öffentlichen und unternehmerischen Debatte um KI am Arbeitsplatz wird Mitbestimmung häufig als Einschränkung oder Verzögerungsfaktor wahrgenommen. Diese Sichtweise ist aus unserer Sicht grundlegend falsch und potenziell schädlich. Mitbestimmung ist kein Hemmnis der Innovation, sondern ein Mechanismus zur Qualitätssicherung und zum Heben nachhaltiger Produktivitätseffekte durch KI. Mitbestimmung zwingt im positiven Sinne zur Explizierung von Zielen, zur Abwägung von Interessen und Legitimation von Entscheidungen. Forschungsbefunde zeigen, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmungskultur KI-Systeme häufiger mit klaren Governance-Strukturen einführen und seltener mit unkontrollierten Datenexzessen oder diskriminierenden Systemeffekten konfrontiert sind.¹

Das Curriculum des UoL-Zertifikats trägt dieser Einsicht programmatisch Rechnung. In allen Modulen wird Mitbestimmung nicht als rechtliche Pflichtübung behandelt, sondern als inhaltliches Gestaltungsprinzip: Wie müssen technische Systeme konzipiert sein, damit sie mitbestimmungskonform und zugleich leistungsfähig sind? Welche Verhandlungsstrategien führen zu Betriebsvereinbarungen, die Beschäftigteninteressen und betriebliche Innovationsziele zusammenbringen? Wie lassen sich kollektive Lernprozesse in Belegschaften organisieren, damit KI-gestützte Arbeit nicht

1 Haipeter, T., Wannöfel, M., Daus, J.-T., & Schaffarczyk, S. (2024). *Human-centered AI through employee participation*. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7, Article 1272102. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102>

als Fremdkörper, sondern als mitgestaltetes Arbeitsmittel wahrgenommen wird?

Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal des Programms ist die bewusste Nutzung des institutionellen Ökosystems der deutschen Mitbestimmung als Lernraum. Betriebsvereinbarungen, Betriebsratsbeschlüsse, Einigungsstellenverfahren, tarifliche Rahmenregelungen und Urteile des Bundesarbeitsgerichts sind nicht nur abstrakte Lernmaterialien, sondern das operative Handwerkszeug, mit dem Absolventinnen und Absolventen täglich arbeiten. Das Programm übersetzt KI-Kompetenz konsequent in diese „institutionelle Sprache“.

Die Digitalisierung und insbesondere der Einzug generativer KI in Unternehmen stellt die deutsche Mitbestimmung vor eine Bewährungsprobe. KI-Systeme treffen Entscheidungen, die früher ausschließlich Menschen vorbehalten waren und beeinflussen dabei die Personalauswahl, Leistungsbewertung, Arbeitsorganisation und Qualifizierungsbedarfe. Wenn betriebliche Interessenvertretungen diese Systeme nicht verstehen und nicht gestaltend in ihre Einführung eingreifen können, droht die faktische Aushöhlung von Mitbestimmungsrechten, die formal weiter bestehen, aber inhaltlich leer laufen. Das Zertifikatsprogramm ist vor diesem Hintergrund nicht allein ein Bildungsangebot, sondern auch ein Beitrag zur institutionellen Resilienz der deutschen Mitbestimmung im digitalen Zeitalter. Indem es Betriebsräte, Personalräte und hauptamtliche Gewerkschaftssekretär:innen in die Lage versetzt, KI-Einführungsprozesse argumentativ, rechtlich und technisch auf Augenhöhe zu begleiten, sichert es die Funktionsfähigkeit eines der zentralen Wettbewerbsvorteile des deutschen Modells in Gestalt der Fähigkeit zur kooperativen, langfristig orientierten Regulierung des technologischen Wandels im Betrieb.

Inhalte, Aufbau und Evaluation

Die Entscheidung, das Programm in vier eigenständige, gleichwertige Modulen zu gliedern, basierte auf der Einsicht, dass KI-Kompetenz im betrieblichen Kontext nicht auf technisches Wissen reduziert werden darf. Gleichzeitig wäre ein rein sozialwissenschaftlicher oder juristischer Zugang unzureichend, um die spezifische Wirkmächtigkeit algorithmischer Systeme zu verstehen. Erst das Zusammenspiel aller relevanter Perspektiven ermöglicht handlungsfähige Akteure auf betrieblicher Ebene.

Das Technik-Modul vermittelt Grundlagen maschinellen Lernens, Dateninfrastrukturen und gängige KI-Anwendungsfelder, ohne dabei eine Informatik-Ausbildung anzustreben. Ziel ist das hinreichende Verstehen, um auf Augenhöhe mit Entwicklern und Herstellern verhandeln zu können. Die beiden Soziotechnik-Module vertiefen die Schnittstellen-Thematik der Mensch-Maschine-Interaktion, das M(ensch)-T(echnik)O(rganisation)-Modell sowie Fragen der soziotechnischen Systemgestaltung. Das Rechtsmodul behandelt das Betriebsverfassungsgesetz, den Datenschutz (DSGVO), den EU AI Act sowie kollektivrechtliche Handlungsoptionen.

Nach drei Durchgängen lässt sich feststellen, dass diese Struktur von den Teilnehmenden als kohärent wahrgenommen wird. In den Abschlussevaluationen gaben die meisten Absolvierenden an, dass die Verknüpfung der Perspektiven ihr Verständnis betrieblicher KI-Prozesse wesentlich verbessert habe. Besonders hervorgehoben wurde, dass die Inhalte nicht nebeneinanderstehen, sondern in Übungen, Fallstudien und der Abschlussarbeit systematisch zusammengeführt werden.

Im Technik-Modul hat sich insbesondere die Vermittlung von KI-Typologien (diskriminative vs. generative Modelle, regelbasierte vs. lernende Systeme) als praxisnah erwiesen. Betriebsrätinnen und Betriebsräte können damit präzise benennen, welcher KI-Typ in ihrem Unternehmen eingesetzt wird. Das Soziotechnik-Modul profitierte von der Rückbindung wissenschaftlicher Erkenntnisse mit praktischen Anwendungsfällen. Die Teilnehmenden lernten, bestehende Vereinbarungen auf ihre soziotechnische Qualität hin zu prüfen und erkannten, wo Handlungsbedarf besteht. Das Rechtsmodul konnte durch die zeitliche Nähe zum Inkrafttreten des EU AI Act besonders aktuell gestaltet werden und hat den Teilnehmenden ein Werkzeug an die Hand gegeben, um regulatorische Dynamiken einzuordnen und für betriebliche Handlungsstrategien zu nutzen.

Die bis dato erprobte Teilnehmendenzahl von ca. 20 Personen hat sich als optimal erwiesen. Sie ist groß genug, um eine belastbare Vielfalt von Erfahrungshintergründen in die Gruppe einzubringen, und gleichzeitig klein genug, um intensive Diskussionen, wechselseitiges Lernen und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu ermöglichen. Peer-Learning und kollaborative Fallbearbeitung können in dieser Größenordnung effektiv eingesetzt werden. Ein besonderes Merkmal des Programms ist seine bewusst heterogen zusammengesetzte Zielgruppe. In den Durchgängen waren Betriebsrätinnen und Betriebsräte aus dem verarbeitenden Gewerbe ebenso vertreten wie Personalrätinnen aus dem öffentlichen Dienst, HR-Fachkräfte sowie Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre. Diese Vielfalt ist kein organisa-

torischer Zufall, sondern programmatische Entscheidung. Teilnehmende aus technologieintensiven Branchen unterstützten ihre Kommilitoninnen und Kommilitonen dabei, technische Zusammenhänge anwendungsnah zu verstehen. Betriebsräte aus mitbestimmungstarken Betrieben brachten verhandlungserprobte Erfahrungen mit Betriebsvereinbarungen ein, von denen Kolleginnen und Kollegen aus weniger organisierten Betrieben profitieren konnten. Dieses gegenseitige Lernen ist im traditionellen akademischen Frontalunterricht nicht reproduzierbar. Zugleich stellte die Heterogenität didaktische Anforderungen. Das Curriculum wurde entsprechend so konzipiert, dass es unterschiedliche Vorkenntnisse auffängt, ohne auf den kleinsten gemeinsamen Nenner zu schrumpfen. Modulare Wahlvertiefungen und gestufte Aufgabenstellungen ermöglichten es, sowohl erfahrenen Mitbestimmungsaktivistinnen als auch betrieblichen Neulingen sinnvolle Herausforderungen zu bieten.

Ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt der Gruppengröße und -zusammensetzung ist die Entstehung nachhaltiger betriebsübergreifender Netzwerke. Mehrere Teilnehmende der ersten beiden Durchgänge stehen weiterhin in regelmäßigem Austausch. Das Programm wirkt damit weit über den formalen Lernraum hinaus als Katalysator für kollektive Handlungsfähigkeit.

Konkrete Ergebnisse und Fazit

Ein Hochschulprogramm, das betriebliche Akteurinnen und Akteure adressiert, muss sich an seinen Wirkungen in der betrieblichen Praxis messen lassen. Der zentrale Erfolgsgradmesser des Zertifikatsprogramms ist daher nicht nur die Prüfungsleistung im engen akademischen Sinne, sondern auch und vor allem die Qualität der Betriebsvereinbarungen, die Absolventinnen und Absolventen in ihren Betrieben aushandeln oder maßgeblich mitgestalten konnten. Bereits während der laufenden Durchgänge zeigte sich, dass Teilnehmende die im Programm erworbenen Kompetenzen aktiv in laufende Verhandlungsprozesse einbrachten. In mehreren Fällen wurden Verhandlungen, die ohne klare konzeptionelle Grundlage geführt worden waren, neu strukturiert und mit substanziellen Regelungsgehalten ausgestattet.

Besonders gelungene Vereinbarungen zeichnen sich durch folgende Elemente aus:

- Klare Definition des Anwendungsbereichs: Welche KI-Systeme fallen unter die Vereinbarung? Welche Systementscheidungen sind mitbestimmungspflichtig?
- Transparenzpflichten gegenüber dem Betriebsrat: Informationsrechte zu Trainingsdaten, Modelllogik und Ausgabeformaten.
- Mechanismen zur kontinuierlichen Überprüfung: Vereinbarte Evaluationszyklen, Auditrechte und Nachsteuerungspflichten bei unerwünschten Systemeffekten.
- Beschäftigtenschutz: Regulation ausschließlich automatisierter Entscheidungen in personalrelevanten Fragen, Regelungen zur Datensparsamkeit.
- Qualifizierungsansprüche: Recht auf Weiterbildung für von KI-Systemen betroffene Beschäftigte.
- Soziotechnische Gestaltungsansätze unter Berücksichtigung von Schnittstellen entlang des Beziehungsdreiecks Mensch-Technik-Organisation.

Die qualitativen Rückmeldungen der Absolvierenden sind eindeutig. Das Programm hat ihr Verhandlungsgeschick, ihre argumentative Sicherheit und ihre Fähigkeit, technische, soziale und rechtliche Aspekte in einem integrierten Zugriff zu bündeln, deutlich gestärkt. Verhandlungen, die sie ohne das Programm möglicherweise aus einer reaktiven Abwehrhaltung geführt hätten, konnten sie nun proaktiv und gestaltend angehen.

Die Resonanz der Teilnehmenden, die qualitativen Rückmeldungen ihrer Betriebe sowie der messbare Effekt in Form von Betriebsvereinbarungen belegen, dass das Programm eine Lücke in der Weiterbildungslandschaft schließt. Es existiert bislang kein vergleichbares Angebot, das betriebliche Interessenvertretungen mit dem integrierten Handwerkszeug ausstattet, das für eine substanzielle Mitgestaltung von KI-Einführungsprozessen erforderlich ist.

Für die Weiterentwicklung des Programms ergeben sich aus den Erfahrungen drei prioritäre Handlungsfelder:

- Ausbau der Begleitung nach Programmende: Ein strukturiertes Alumni-Netzwerk und ein jährliches Nachtreffen würden den nachhaltigen Wissenstransfer und die kollegiale Beratung bei konkreten Verhandlungsprozessen stärken.

- Aktualisierungszyklen für das Rechts- und Technikmodul: Angesichts der Dynamik der KI-Regulierung (EU AI Act, nationale Umsetzungsgesetze) und der raschen technologischen Entwicklung (insbesondere generative KI) bedarf das Curriculum systematischer Aktualisierungszyklen.
- Differenzierung nach Zielgruppen: Langfristig wäre die Entwicklung zielgruppenspezifischer Vertiefungsmodule denkbar – etwa gesonderte Tracks für öffentliche Verwaltungen (Personalräte), tarifgebundene Großunternehmen sowie KMU mit schwächerer Mitbestimmungsinfrastruktur.

Das Programm steht exemplarisch für eine Weiterbildungsphilosophie, die akademische Qualität und betriebliche Praxisrelevanz nicht als Gegensatz, sondern als wechselseitige Verstärkung begreift. Das Zertifikat „Menschzentriertes KI-Management“ ist der Beitrag der University of Labour zu dieser Aufgabe. Es qualifiziert die Menschen, die das deutsche Modell der kooperativen Technikgestaltung mit Leben füllen und sichert damit nicht nur Beschäftigtenrechte im Einzelbetrieb, sondern einen strategischen Wettbewerbsvorteil des deutschen Wirtschaftsmodells insgesamt.

