

# GOOD PRACTICE: MITBESTIMMUNG UND PARTIZIPATION IN DIGITALISIERUNGSPROJEKTEN

---

arbeit.digital Zukunftskonferenz

Tag 2 Interaktive Workshops

Wien, 19. März 2026

Dr. Stefan Lücking

Forschungsförderung, Hans-Böckler-Stiftung

# Agenda

---

1. Die Machine-Learning-Pipeline
2. Digitale Transformation im Büro
3. EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes

---

# DIE MACHINE-LEARNING-PIPELINE

---

# Die Machine-Learning-Pipeline

- 1. Problemdefinition:**  
Welches Problem soll gelöst werden und wie?
- 2. Daten:**  
Welche Daten werden verwendet und wie werden sie interpretiert?
- 3. Modelltraining:**  
Welche Methoden sind geeignet, um das Ziel zu erreichen?
- 4. Einsatz:**  
Wie werden die Ergebnisse des Systems operativ verwendet?
- 5. Retraining:**  
Welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung gibt es?

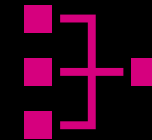
([Mollen/Hondrich 2023](#))

???

## Maschinelles Lernen



Big Data



Algorithmen



ADM  
HRM



# Herausforderung: Automation Bias

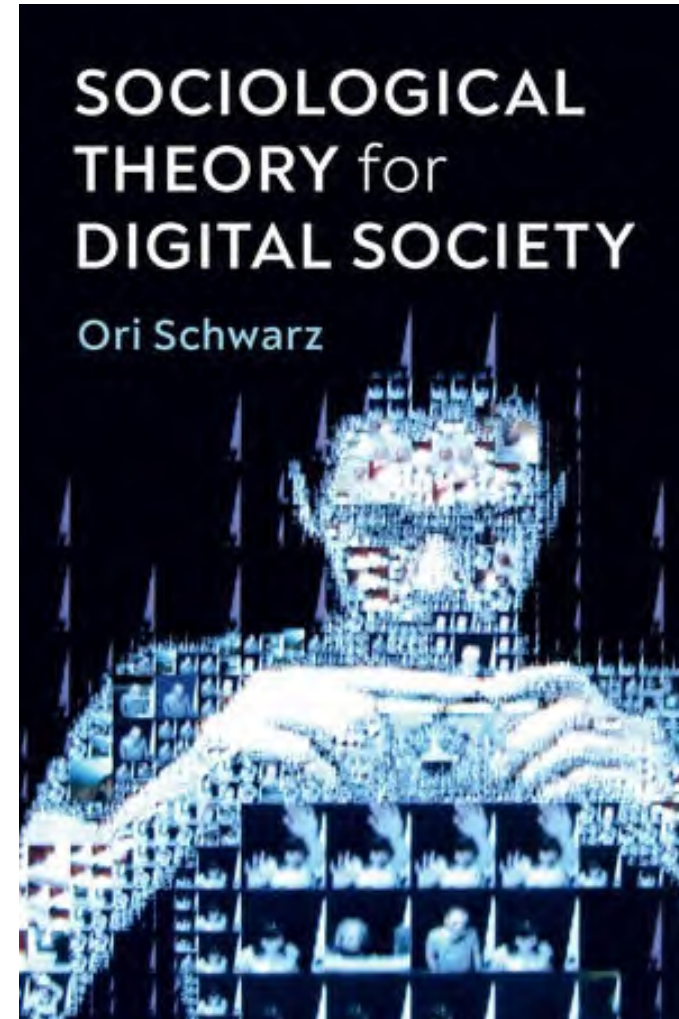
---

## Automatisierte Entscheidungssysteme:

- Rationalitätsvermutung
- „Black Box“
- Zuordnung von Einzelfällen zu statistischen Mustern

## Regelbasierte Entscheidungen:

- Anwendung normativer Regeln auf Einzelfälle
- Transparent und anfechtbar
- „Legale Herrschaft“ (Max Weber)



# Herausforderung: Techniksolutionismus

INTERVIEW

## »DON'T BELIEVE THE HYPE«

GESPRÄCH ÜBER NEUE FRAGEN UND ALTE ANTWORTEN

EVGENY MOROZOV

Obwohl »das Internet« ja nicht mehr so ganz neu ist, gibt es einen ziemlichen Hype um die Digitalisierung – oder all das, was darunter gemeinhin gefasst wird. Du hast dich als deutlicher Kritiker dieser Entwicklung und der Debatten dazu profiliert – auch mit Blick auf die Akteure des Silicon Valley. Zwei wesentliche Schwachpunkte siehst du in diesen Debatten: Solutionismus und Internet-Zentrismus. Was genau ist damit gemeint?

Solutionismus bezeichnet eine Tendenz, Probleme vor allem unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, inwieweit es dafür schnelle und einfache Lösungen gibt, etwa in Form von Apps oder anderen, meist technischen Neuerungen. Ich nenne ein Beispiel: In einer Zeit, in der wir die Möglichkeit haben, alles aufzunehmen und zu speichern, neigen solche Lösungsfanatiker dazu, »Vergessen« also solches als Problem anzusehen, das man in den Griff bekommen muss. Oder: In dem Maße, wie es Apps gibt, mit Hilfe derer sich Unstimmigkeiten in unserem Verhalten identifizieren lassen – etwa indem das, was wir heute sagen, damit abgeglichen werden

kann, was wir vor vielleicht zwei Jahren behauptet haben –, wird »Inkonistenz« plötzlich zu einem Problem. Es gibt viele ähnliche Beispiele. Solutionismus ist also die Tendenz, die Welt von dieser Art Phänomenen befreien zu wollen, nur weil wir dazu im Prinzip die Möglichkeit haben. Ich finde dies auch deshalb bedrohlich, weil übersehen wird, dass solche Unstimmigkeiten in Wahrheit unsere menschlichen Erfahrungen bereichern, statt uns zu beschränken.

Wir verschwenden also wertvolle Ressourcen damit, Probleme zu bearbeiten, die gar keiner Lösung bedürfen. Dies lenkt von anderen, viel dringenderen Fragen ab. Aber das Ganze hat auch noch eine weiterreichende Dimension: Nicht nur bringt uns der Solutionismus dazu, irrelevante Probleme zu bekämpfen, sondern er macht unser Leben insgesamt ärmer: Ausflüchte, Lügen, Heuchelei, Vergessen und Ähnliches haben keine Berechtigung mehr. Dabei sind dies nicht nur »unwichtige Probleme«, sondern vielleicht überhaupt keine Probleme. Oder in der Sprache von Silicon Valley: Nicht alle Bugs sind Bugs, einige sind Features.

Ich will nicht sagen, dass alle Probleme, mit denen sich Silicon Valley beschäftigt, in

## Technischer Solutionismus:

- Technische Lösungen für gesellschaftliche Probleme
- Insbesondere: „Ideologie der Weltverbesserung durch Big Data“ ([Wikipedia](#) → [Morozov](#))

## Soziale Innovationen:

- Innovationen entstehen durch neue soziale Praktiken
- In der Arbeitswelt: keine Innovation ohne Veränderung der Prozesse (vgl. [MIT NANDA 2025](#))

# Problemdefinition als Schlüssel

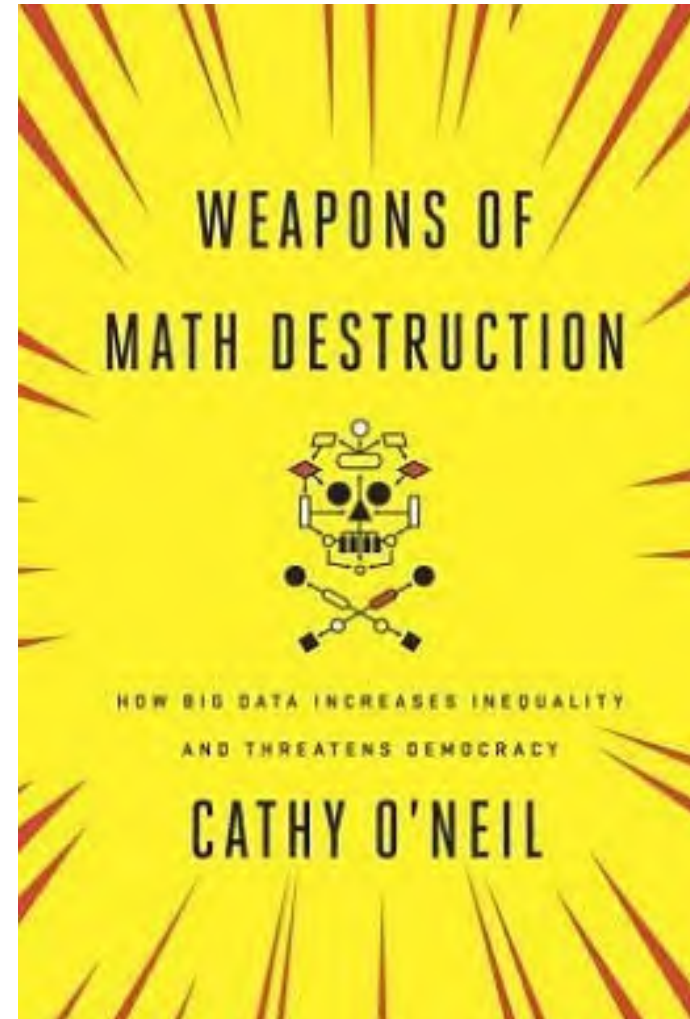
---

## Problemdefinition:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Was kann KI dazu beitragen?

## KI-Einführung partizipativ:

- Welche Trainingsdaten?
- Welche Modelle? Domain Knowledge?
- Wie verändern sich Prozesse?
- Evaluation und Retraining



---

# DIGITALE TRANSFORMATION IM BÜRO

---

# Digitale Transformation im Büro

---

Hans **Böckler**  
Stiftung   
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien



## Die digitale Transformation im Büro

(Tobias Kämpf und Thomas Lühr,  
ISF München)

- Deskillung: KI nutzen, um Fachkräfte durch Angelernte zu ersetzen
- Upskilling: KI als Analysewerkzeug ersetzt Routinetätigkeiten

# Transformation im Büro: zwei Beispiele

---

## Transformation der Lohnbuchhaltung durch Robotic Process Automation

- Wegfall von Routinetätigkeiten  
= 40 % Arbeitseinsparung
- Wechsel in andere Abteilungen
- Anspruchsvollere Aufgaben für den Rest

### Frühe Einbeziehung des Betriebsrats:

- Neue Jobprofile
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Unterstützung der Belegschaft

## Automatische Bearbeitung von Kunden-E-Mails im Back Office

- Auf Rationalisierung ausgerichtete Digitalisierungsstrategie

### Aber Mitwirkung der Beschäftigten:

- Digitalisierungsteams
- Low-Code-Plattform
- Domainwissen der Beschäftigten
- Neue Karrierepfade

---

# ENAIBLE: KI FÜR EINEN INKLUSIVEN ARBEITSPLATZ

---

# EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes

---



## EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes mit KI-Assistenz

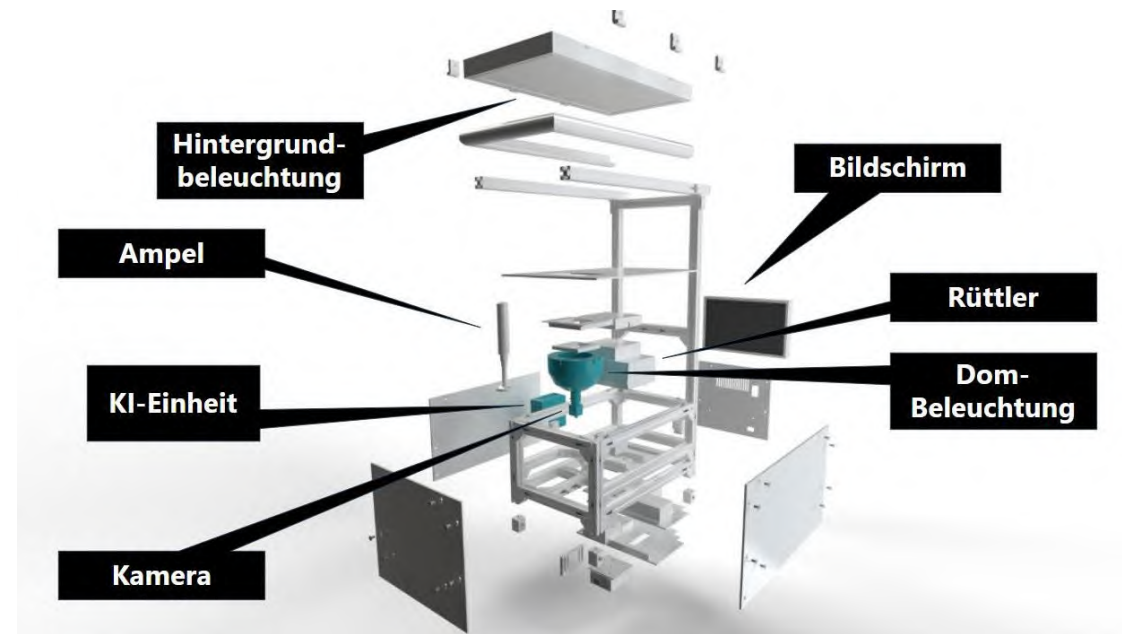
(Frank Schirmeier et al., HS Kempten)

- Menschen mit Behinderung befähigen, in ihrem Arbeitsumfeld mehr Verantwortung zu übernehmen
- Aufgabe: Befüllen von Plastikbeuteln mit Schraubensets
- Herausforderung: Qualitätskontrolle

# EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes

Lösung:

- KI-Modul überprüft anhand von Bildern die korrekte Befüllung der Beutel
- Ampelsystem
  - **Gelb:** Überprüfung läuft
  - **Grün:** Befüllung ist korrekt
  - **Rot:** falsche Befüllung
- Beschäftigte können ihre Arbeit selbständig erledigen



Nächster Schritt: partizipative Weiterentwicklung mit No-Code-Ansatz

---

# WEITERE INFORMATIONEN

---

# Die Machine-Learning-Pipeline



Mollen, Anne/Hondrich, Lukas (2023): Von der Risikobegrenzung zur Beteiligung – automatisierte Entscheidungssysteme am Arbeitsplatz.

Düsseldorf:  
Hans-Böckler-Stiftung  
(Forschungsförderung  
Working Paper 313).

Zusammengefasst im Böckler Impuls Ausgabe 05/2023 vom 16. März 2023.

# Bots im Büro

---

Hans **Böckler**  
Stiftung   
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien



Lühr, Thomas/Kämpf, Tobias (2025):  
[Bots im Büro: Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation.](#)

Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Study der Hans-Böckler-Stiftung, 494).

ISBN 978-3-86593-411-6

[Roboter am Schreibtisch.](#) Böckler Impuls  
07/2024.

# EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes

Hans Böckler  
Stiftung  
Mitbestimmung Forschung Spenden



Forschungsprojekt: EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes mit KI-Assistenz zur Qualitätskontrolle (2025)

– Hofmann, Anja / Jung, Thomas / Müller, Benedikt / Schirmeier, Frank (2025): Endbericht: EnAble: Gestaltung eines inklusiven Arbeitsplatzes mit KI-Assistenz zur Qualitätskontrolle. Kempten: Hochschule Kempten.

Förderlinie Transformation:  
Wissenschaftliche Praxisprojekte

# Beyond the Black Box

---



Lücking, Stefan (2025):  
**Beyond the Black Box: Negotiating  
Artificial Intelligence at the Workplace.**  
In: Schulz, Markus S. / da Costa, Isabel  
(Hrsg.): Digital Futures between  
Domination and Participation. Leeds:  
Emerald (Studies in media and  
communications, 28).

ISBN 978-1-80592396-1

# Ein Werkzeugkasten für Betriebsräte



Praktische Werkzeuge für die Arbeit von Betriebsräten:

- Leitfaden zur Überprüfung KI-basierter Systeme.
- Empfehlungen für Betriebsvereinbarungen zu KI-Anwendungen.
- Rechtsgutachten zum Einsatz von KI im Betrieb.
- Video-Animationen zur Funktionsweise von KI

# Überblick des I.M.U.



Das I.M.U. ist ein Institut der Hans-Böckler-Stiftung

Überblick zu  
[Praxisbeispielen KI](#)  
beim  
[Mitbestimmungsportal](#)

## PRAXISBEISPIELE KI



**Jonas Grasy, Betina Seibold**  
**Die Komplexität von KI-Systemen durch Steckbriefe bewältigen**  
Ein Porträt über den Einsatz sogenannter AI-Cards bei der Siemens AG.



**Jonas Grasy, Betina Seibold**  
**KI verstehen, bewerten und begrenzen**  
Ein Porträt über den Einsatz von Systemen der künstlichen Intelligenz bei der IBM Central Holding GmbH.



**Jonas Grasy, Betina Seibold**  
**Rahmenbedingungen für den Einsatz von Software-Robotern schaffen**  
Beispiel aus der Praxis über die Grundsätze für die Verwendung von RPA und den Schutz der Daten und Persönlichkeitsrechte der Mitarbeitenden.



**Jonas Grasy, Betina Seibold**  
**Arbeitsfolgen von MES gestalten**  
Beispiel aus der Praxis über den Umgang mit automatisierten Entscheidungen mithilfe der künstlichen Intelligenz in Fertigungsmanagementsystemen.