



HUMAINE-TOOLBOX

INSTRUMENTE ZUR ARBEITS- UND ARBEITSSYSTEMGESTALTUNG

BESCHÄFTIGTENDIALOG INSTRUMENT ZUR ERHÖHUNG VON TECHNIKAKZEPTANZ UND BETEILIGUNG VON BESCHÄFTIGTEN

ERKENNTNISZIEL

Beschäftigtendialoge umfassen die Diskussion von Implementierungshürden und Gestaltungsanforderungen neuer digitaler Technologien und stellen damit einen Baustein zur Partizipation von Mitarbeitenden im Rahmen von Change-Prozessen dar.

EINORDNUNG IN DAS HUMAINE-METHODENSPEKTRUM

Aktionsforschung

AUTOREN

Dr. Anja Gerlmaier
Alexander Bendel
Paul-Fiete Kramer

ANSPRECHPARTNER

Dr. Anja Gerlmaier (anja.gerlmaier@uni-due.de)
Paul-Fiete Kramer (paul-fiete.kramer@uni-due.de)

STAND

März 2024



KONKRETE BESCHREIBUNG

Erkenntnisziel beim Einsatz des Instruments

Neue Technologien in Unternehmen sind nur dann erfolgreich und humanzentriert, wenn sie von den Beschäftigten als nützliche Werkzeuge erlebt werden. Damit dies der Fall ist, müssen bei der Einführung und Gestaltung von KI in Unternehmen die Bedarfe und Ansprüche der Beschäftigten berücksichtigt werden. Deshalb wurde mit dem Beschäftigtendialog ein Konzept entwickelt, um Mitarbeitende aktiv in den Einführungsprozess von KI einzubeziehen. Die Beschäftigtendialoge fördern intelligente Implementierungslösungen und erhöhen so nicht zuletzt die Akzeptanz gegenüber neuen Technologien.

Welche Fragestellungen können untersucht werden?

Mitarbeiterbeteiligung in Change-Prozessen beschränkt sich häufig darauf, die beteiligten Personen zu befragen. Die Implementierungsforschung hingegen zeigt, dass der Umsetzungserfolg steigt, wenn die Mitarbeitenden auch in die Entwicklungs- und die Entscheidungsprozesse aktiv einbezogen werden. Die Umsetzung eines erfolgreichen partizipationsorientierten Einführungsprozesses von KI erfordert es also, Interessenlagen der unterschiedlichen Stakeholder in den Unternehmen offenzulegen und abzustimmen. Die Beschäftigtendialoge stellen vor diesem Hintergrund einen Baustein zur Partizipation von Mitarbeitenden und ihren Interessenvertretungen im Rahmen von technischen Change-Prozessen dar. Die Beschäftigten erhalten so die Möglichkeit, Chancen und Risiken, mögliche Implementationshürden und die Frage nach unterstützenden Maßnahmen bei der zukünftigen KI-Einführung unter Kolleg*innen zu erörtern und Gestaltungsanforderungen an die neue Digitaltechnik zu formulieren.

Zu erwartende Ergebnisse

Das Konzept der Beschäftigtendialoge stellt eine effektive Strategie dar, um die Beschäftigtenpartizipation bei KI-Einführungs- und Gestaltungsprozessen zu fördern. Dabei profitieren Unternehmen auf vielfältige Weise von den Beschäftigtendialogen. Durch den Einbezug des Erfahrungswissens der Beschäftigten können Probleme beim Einsatz neuer Technologien frühzeitig aufgedeckt und erfolgreich beseitigt werden. Durch die Ermittlung von Bedürfnissen der Beschäftigten an die KI lassen sich mögliche Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig angehen und es können angepasste Schulungskonzepte erarbeitet werden. Mit all dem tragen die Beschäftigtendialoge langfristig dazu bei, dass die Anzahl der Nutzenden und die Nutzungshäufigkeit der KI-Anwendungen im Unternehmen verbessert werden.

Typische Anlässe für den Einsatz

Das Instrument richtet sich an Beschäftigtengruppen, die von Technikeinführungsprozessen betroffen sind (z.B. Nutzende, Betriebsrät*innen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement, Datenschutzbeauftragte). Die Beschäftigtendialoge können je nach Bedarf in der Planungs-, Test- und Roll-out-Phase durchgeführt und begleitend zum Einführungsprozess weitergeführt werden.

Einordnung in das

Aktionsforschung

HUMAINE-TOOLBOX

FRIENDLY TECH CHECK

Spektrum der Untersuchungsmethoden

Welche Kenntnisse werden für den Einsatz des Instrumentes benötigt?

Methodenkompetenz zur Moderation von Gruppen

Wie viele Personen und welcher Gesamtzeitaufwand werden für den Einsatz des Instruments benötigt? (Erhebung und Auswertung)

Personenzahl abhängig von den jeweils einbezogenen betrieblichen Akteur*innen; Dauer des Basisworkshops ca. 2 Stunden. Der Gesamtzeitaufwand hängt letztlich davon ab, inwieweit über den Basisworkshop hinausgehende Beschäftigtendialoge im Unternehmen stattfinden.

Welcher Zeitaufwand wird auf Seiten des Untersuchungspartners benötigt?

s.o.

Besonderer Nutzen / Empfehlung zum Einsatz

Vor bzw. während der KI-Einführung im Anwenderbetrieb

Empfohlene Zitation des Instruments

Gerlmaier, A., Bendel, A. (2024) Wie kollegial ist Künstliche Intelligenz? Risikowahrnehmungen und Gestaltungsanforderungen aus Sicht von Beschäftigten. IAQ-Report 2024-01. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation.

Zu beachtendes Copyright

Literaturverweise und/oder andere Referenzen zum Einsatz des Instruments

Gerlmaier, A., Bendel, A. (2024) Wie kollegial ist Künstliche Intelligenz? Risikowahrnehmungen und Gestaltungsanforderungen aus Sicht von Beschäftigten. IAQ-Report 2024-01. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation.

Kontakt/Ansprechpartner

Dr. Anja Gerlmaier (anja.gerlmaier@uni-due.de)
+49 203 37 92408
Paul-Fiete Kramer (paul-fiete.kramer@uni-due.de)
+49 203 37 91387

ZUSAMMENFASSUNG

Die Einführung neuer Technologien scheitert in Unternehmen immer wieder an fehlender Akzeptanz auf Seiten der Beschäftigten. Häufig entstehen Sorgen und Ablehnung gegenüber neuen Technologien wie der Künstlichen Intelligenz, weil die Beschäftigten nicht genau wissen, was da auf sie zukommt. Neue Technologien in Unternehmen sind nur dann erfolgreich und humanzentriert, wenn sie von den Beschäftigten als nützliche Werkzeuge erlebt werden. Damit dies der Fall ist, müssen bei der Einführung und Gestaltung von KI in Unternehmen die Bedarfe und Ansprüche der Beschäftigten berücksichtigt werden. Deshalb wurde mit dem Beschäftigtendialog ein Konzept entwickelt, um Mitarbeitende aktiv in den Einführungsprozess von KI einzubeziehen. Die Beschäftigtendialoge zielen zum einen darauf ab, Informationen und Transparenz über die im Unternehmen geplanten KI-Einführungen zu vermitteln. Zum anderen bieten die Beschäftigtendialoge einen Raum, um Potenziale und Risiken der KI zu diskutieren und entsprechende Gestaltungsansprüche der Beschäftigten zu artikulieren. Damit können bei Technikeinführungsprozessen häufig auftretende Widerstände erfolgreich vermieden und intelligente Implementierungslösungen gefördert werden. Die Beschäftigtendialoge können damit zu einer erhöhten Akzeptanz gegenüber KI beitragen. Letztlich profitieren Unternehmen von den Beschäftigtendialogen, da so das Erfahrungswissen der Beschäftigten für die Gestaltung passgenauer KI-Lösungen genutzt werden kann.

DIE HERAUSFORDERUNG: WIDERSTÄNDE UND FEHLENDE AKZEPTANZ IM UNTERNEHMEN GEGENÜBER NEUEN DIGITALEN TECHNOLOGIEN

Bei der betrieblichen Einführung digitaler Technologien sind häufig Widerstände der Beschäftigten zu beobachten, was zur Folge hat, dass sich erhoffte positive Effekte des Veränderungsprozesses nicht einstellen (Conrad/Peschl 2022). Gründe hierfür sind nicht nur mangelndes technisches Verständnis und Verunsicherungen der Anwendenden, sondern auch unzureichende Darstellungen und Kommunikation des betrieblichen Ziels und des persönlichen Nutzens der Technik-Einführung für die Beschäftigten sowie eine zu geringe Mitarbeiterbeteiligung (Tiewes-Sander 2020; Backhaus 2018; Oreg 2006). Bei betrieblichen Gestaltungsverantwortlichen besteht oft Unklarheit darüber, in welchem Umfang und in welcher Form bzw. mit welcher Intention die Beteiligung konkret umgesetzt werden müsste (Ulbrich et al. 2022; Gerlmaier 2021). Mitarbeiterbeteiligung in Change-Prozessen beschränkt sich häufig darauf, die beteiligten Personen zu befragen. Die Implementierungsforschung hingegen zeigt, dass der Umsetzungserfolg steigt, wenn die Mitarbeitenden auch in die Entwicklungs- und die Entscheidungsprozesse einbezogen werden (z.B. „Participatory Design“, Pentenrieder et al. 2022; „user centred design“, Trübswetter et al. 2018).

Die Umsetzung eines erfolgreichen partizipationsorientierten Einführungsprozesses von KI erfordert es, Interessenlagen der unterschiedlichen Stakeholder in den Unternehmen offenzulegen, auszutarieren und kontextsensibel zu agieren (Keller/Weber 2020). Hier setzt das Konzept des vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) im Projekt „humAIne“ entwickelten Beschäftigtendialoges an.

ZIELE DES INSTRUMENTS

Beschäftigtendialoge stellen einen Baustein zur Partizipation von Mitarbeitenden und ihren Interessenvertretungen im Rahmen von technischen Change-Prozessen dar. Die

HUMAINE-TOOLBOX

FRIENDLY TECH CHECK

Beschäftigten erhalten so die Möglichkeit, in einem ‚sicheren Reflexionsraum‘ (Fricke 2010) Chancen und Risiken, mögliche Implementationshürden und die Frage nach unterstützenden Maßnahmen bei der zukünftigen KI-Einführung unter Kolleg*innen zu erörtern und Gestaltungsanforderungen an die neue Digitaltechnik zu formulieren. Den theoretischen Ausgangspunkt der Beschäftigtendialoge bildet die Annahme, dass technische Anwendungen in Arbeitssystemen nur dann erfolgreich und humanzentriert implementiert werden können, wenn die Technik von den Beschäftigten als nützliches Werkzeug erlebt wird – also beispielsweise von Routineaufgaben entlastet und Raum dafür schafft, dass sich Mitarbeitende auf die kreativen, wertschöpfenden Tätigkeiten konzentrieren können (sogenanntes „Werkzeug-Szenario“, vgl. Hirsch-Kreinsen 2019; Walker 2017). Wird Technikeinführung hingegen mit einer Verschlechterung von persönlicher Arbeitsqualität in Verbindung gebracht, so kann dies zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen bis hin zum Scheitern des Vorhabens führen. Das Bedrohungserleben kann sowohl durch Risiken einer Substitution menschlicher Arbeit (Personalabbau), der Entwertung von individuellem Wissen, der Erhöhung von Leistungsansprüchen durch Monitoring oder einer Sinnentleerung durch die Zergliederung von Arbeit verursacht werden.

In den Beschäftigtendialogen wird daher angestrebt, dass von Technikeinführung betroffene Beschäftigte Ansprüche an eine „gute“ Gestaltung ihrer Arbeit geltend machen und Einfluss auf den Gestaltungsprozess nehmen können. Realisiert wird dies durch externe Moderierende oder Betriebsrät*innen, die mit Beschäftigten Potenziale und Nebenfolgen der Technikeinführung für Qualifizierung, Beschäftigungssicherung, Gesundheit oder Datenschutz behandeln. Der Dialog dient dem gegenseitigen Austausch, der Artikulation von Gestaltungsbedarfen und -ideen sowie der Identifikation mitbestimmungsrelevanter Gestaltungspunkte.

Die Ziele der Beschäftigtendialoge auf betrieblicher Ebene sind im Einzelnen:

- Information und Transparenzherstellung über die geplante KI-Anwendung,
- Sensibilisierung bezüglich der Nebenfolgen bzw. Potenziale der geplanten KI-Einführung,
- Schaffung eines Artikulationsraums für subjektive Gestaltungsansprüche der Mitarbeitenden,
- Einbezug des Erfahrungswissens von Beschäftigten als Expert*innen ihrer Arbeit in Veränderungsprozessen,
- Empowerment und Aufbau von Gestaltungswissen sowie
- Erprobung neuer Beteiligungsformen im Kontext kollektiver Interessenvertretung.

ZIELGRUPPEN

Die Beschäftigtendialoge richten sich an Beschäftigtengruppen, die von Technikeinführungsprozessen betroffen sind (z.B. Nutzende, Betriebsrät*innen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement, Datenschutzbeauftragte). Die Beschäftigtendialoge können je nach Bedarf in der Planungs-, Test- und Roll-out-Phase durchgeführt und begleitend zum Einführungsprozess weitergeführt werden. Ein anfänglicher Basisworkshop ist auf zwei Stunden angesetzt.

BEISPIELHAFTER ABLAUF EINES BASISWORKSHOPS

1. Vermittlung der Ziele des Workshops
2. Information über Technik, organisatorische Ziele und Rahmungen, geplante Prozessschritte
3. Input über Potenziale der Anwendung für die Beschäftigten
4. Dialog: Wo sehen die Teilnehmenden Potenziale der Anwendung für die Verbesserung ihrer

HUMAINE-TOOLBOX

FRIENDLY TECH CHECK

- Arbeit?
5. Input: Welche Risiken hat die Anwendung für die Beschäftigten?
 6. Dialog: Wo sehen die Teilnehmenden Risiken für ihre Arbeit?
 7. Nutzenbewertung: Wie nützlich bewerten die Teilnehmenden die Anwendung?
 8. Empowerment: Wo wäre es den Teilnehmenden wichtig, an der Planung und Umsetzung der Maßnahme beteiligt zu werden?
 9. Reflexionsrunde: Welche Wünsche haben die Teilnehmenden bezüglich der geplanten Maßnahmen?

LITERATUR

- Backhaus N (2019) Kontextsensitive Assistenzsysteme und Überwachung am Arbeitsplatz: Ein metaanalytisches Review zur Auswirkung elektronischer Überwachung auf Beschäftigte. *Z. Arb. Wiss.* 73, 2–22.
- Conrad R, Peschl A (2022) Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Technikakzeptanz bei der Einführung digitaler Assistenzsysteme. 68. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft - Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten, Magdeburg. Dortmund:GfA.
- Fricke W (2010) Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog. In: IG Metall. Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung - Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben.
- Gerlmaier A (2021) Präventive Arbeitsgestaltung in der digitalen Produktion: Ein Blick in die Kulissen. In: Haipeter T, Hoose F, Rosenbohm S. (Hg.): Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Nomos: Baden-Baden. S. 215–246
- Gerlmaier A, Bendel A (2024) Wie kollegial ist Künstliche Intelligenz? Risikowahrnehmungen und Gestaltungsanforderungen aus Sicht von Beschäftigten. IAQ-Report 2024-01. Duisburg: Institut Arbeit und Qualifikation.
- Hirsch-Kreinsen H (2019) Entwicklung und Gestaltung digitaler Arbeit. In: Becker M, Frenz M, Jenewein K (Hrsg) Digitalisierung und Fachkräftesicherung: Herausforderung für die gewerblich-technischen Wissenschaften und ihre Didaktiken. Bertelsmann, Bielefeld, S. 17–30
- Keller A, Weber SM, Rentzsch M (2021) Lern- und Assistenzsysteme partizipativ integrieren – Entwicklung einer Systematik zur Prozessgestaltung auf Basis eines organisationspädagogischen Ansatzes. *Z.Arb.Wiss.* 75: 455–469
- Oreg S (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *Eur J Work Organ Psychol* 15(1): 73–101.
- Pentenrieder A, Hartann EA (2022) Gemeinsam Erklär- und Kontrollierbarkeit schaffen: Partizipative Ansätze zur soziotechnischen Gestaltung des Einsatzes algorithmischer Systeme und künstlicher Intelligenz. 68. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft - Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten, Magdeburg. Dortmund:GfA.
- Tieves-Sander D (2020) Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz: prospektives Präventionshandeln für Gute Arbeit. GfA, Dortmund (Hrsg.): Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch? Frühjahrskongress 2020. Dortmund: GfA.
- Trübswetter A, Zettl A, Glende S (2018) User-Centred Change – Shaping Corporate Transformation with Participatory Design Tools. ISPIM Innovation Symposium. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), Stockholm.
- Ulbrich S, Mattescu M, Schulze H (2022) Beteiligung im Workplace Change – Erfolgsfaktoren Partizipation und Kommunikation bei der Veränderung von Arbeitsumgebungen. 68. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft - Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten, Magdeburg. Dortmund: GfA.
- Walker, E (2017) Subjektive Aneignungspraktiken digitaler Technologien und die zugrunde liegenden Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten. *ARBEIT*; 26(3-4): 315–342.