

Themenkartenstapel:
Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt – Die
psychologische Perspektive

Themenkarten

Warum ist die psychologische Perspektive in der KI-Einführung wichtig?.....	3
Welche Ansätze werden in der psychologischen KI-Forschung verfolgt?	4
Was ist in der Zusammenarbeit Mensch-KI wichtig?.....	6
Wie lässt sich Vertrauen und Transparenz herstellen?	8
Wie sieht ein KI-Change-Management im Betrieb aus?.....	10
Wie können Sozialpartner im KI-Management aktiv werden?	13
Literatur.....	15

Warum ist die psychologische Perspektive in der KI-Einführung wichtig?

Für vielen Menschen ist Künstliche Intelligenz (KI) weiterhin ein mysteriöses Konzept und kaum durchschaubar. Dafür existieren viele Gründe: Wissenschaftliche Publikationen und Erläuterungen von Entwickler:innen sind oftmals zu voraussetzungsvoll oder befinden sich auf einer sehr hohen Abstraktionsebene. Die konkrete Wirkweise gängiger Beispiele, wie ChatGPT oder Alexa, ist nicht immer übertragbar auf andere Anwendungsfälle. Diese scheinen derzeit wie Pilze aus dem Boden zu schießen, sei es in branchenspezifischen Anwendungen oder im Alltagsleben in Bereichen wie Unterhaltung, Versicherungen oder Kommunikation.

Insbesondere im Kontext von KI in der Arbeitswelt können aufgrund der Undurchsichtigkeit Ängste entstehen. Ängste, ersetzt zu werden, nicht mehr gebraucht zu werden und dass die eigene Arbeit künftig von einer Maschine erledigt wird. Um auf der einen Seite diesem Unbehagen und seinen Konsequenzen entgegenzuwirken, ist es auf betrieblicher Ebene enorm wichtig, die psychologische Perspektive während der Einführung von KI-Systemen zu berücksichtigen. Sie beleuchtet das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine und stellt die Bedürfnisse, Sorgen und Fähigkeiten der Menschen in den Vordergrund. Zusammenfassend sind folgende die Hauptgründe zu nennen, warum dies wichtig ist:

- **Akzeptanz und Vertrauen in KI:** Psychologische Faktoren wie Vertrauen und Akzeptanz beeinflussen stark, ob Beschäftigte neue Technologien wie KI annehmen und nutzen. Wenn KI-Systeme als undurchsichtig, unverständlich oder bedrohlich empfunden werden, sinkt die Akzeptanz, was ihre Implementierung erschwert.
- **Auswirkungen auf Motivation und Wohlbefinden:** Automatisierte Prozesse reduzieren oftmals Arbeitslasten, wecken gleichzeitig aber auch Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz und Ängste vor Entfremdung oder Überwachung. Die psychologische Sicht hilft, solche Effekte zu verstehen und Strategien zu entwickeln, um das Wohlbefinden zu fördern.
- **Veränderung der Arbeitsrollen und Kompetenzen:** Durch KI ändern sich Aufgaben und Anforderungen an Beschäftigte, oft hin zu kreativeren und problemlösungsorientierten Tätigkeiten. Die psychologische Forschung hilft dabei, zu erkennen, welche Kompetenzen gefördert werden müssen und wie Menschen in diesen Übergängen unterstützt werden können. Auch die [Rolle von Führungskräften](#) wird sich durch die Nutzen von KI-Systemen wandeln.
- **Förderung der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit:** Menschenzentrierte KI strebt an, dass Mensch und Maschine effektiv zusammenarbeiten. Hier sind psychologische Erkenntnisse zentral, um Schnittstellen zu gestalten, die intuitive und unterstützende Interaktionen ermöglichen, sowie Rollen zu definieren, bei denen der Mensch seine Stärken einbringt und KI als Werkzeug nutzt.
- **Ethische Überlegungen und Mitbestimmung:** Ein psychologischer Zugang betont auch die ethische Dimension – wie fair, transparent und respektvoll KI im Arbeitskontext eingesetzt wird. Mitarbeiter:innen sollten sich eingebunden fühlen und Mitspracherecht haben, was nur durch ein psychologisch fundiertes Design und Management der KI-Anwendung erreicht werden kann.

In diesen Themenkarten soll demnach ein Überblick gegeben werden, wie in der psychologischen Forschung das Konzept der Humanzentrierung Künstlicher Intelligenz untersucht wird und welche Auswirkungen die Betrachtung der psychologischen Sichtweise auf die betriebliche Einführung von KI-Systemen hat.

Welche Ansätze werden in der psychologischen KI-Forschung verfolgt?

In der psychologischen Forschung werden meist verschiedene Methoden kombiniert. Die Grundlage bildet dabei eine Theorie, die aus Erfahrungen und Erkenntnissen der Praxis abgeleitet wird und oft recht allgemein formuliert ist. Diese Theorie wird dann so konkret wie möglich gemacht, um Annahmen zu formulieren, die sich testen lassen. Dazu wird in Laboren gearbeitet, um Zusammenhänge gezielt zu untersuchen, oder direkt in der Praxis, um die Theorie in echten Situationen zu überprüfen.

Psychologische Forschung zum Thema KI funktioniert also wie ein Kreislauf: Zunächst werden Vermutungen über Zusammenhänge aufgestellt, zum Beispiel: Transparenz in KI-Systeme fördert Vertrauen. Diese allgemeinen Annahmen werden anschließend auf bestimmte Verhaltensweisen in konkreten Situationen heruntergebrochen. Studien-Teilnehmende bekommen eine Aufgabe, beispielsweise mit einem KI-System zu arbeiten und ein konkretes Trainingsspiel zu absolvieren. Dabei wird ihr Verhalten beobachtet (zum Beispiel ob sie den KI-Empfehlungen folgen) und zusätzlich Informationen über ihre Einstellungen durch Fragebögen oder Interviews gesammelt.

In Experimenten werden unterschiedliche Bedingungen gezielt verändert, um zu sehen, wie sich diese auf das Verhalten auswirken – zum Beispiel, wie verschiedene Erklärungen einer KI das Vertrauen der Teilnehmenden beeinflussen. Wenn hierbei Unterschiede festgestellt werden, wird die Theorie entsprechend angepasst, um noch besser zu erklären, wie Vertrauen in KI entsteht. Diese Erkenntnisse können dann in der Praxis angewendet werden, und die Erfahrungen aus der Praxis geben wiederum Anstöße für neue Forschung. Psychologische Methoden bieten eine breite Basis, um das Erleben und die Bedürfnisse der Beschäftigten im Umgang mit KI zu erfassen und somit eine menschenzentrierte, unterstützende Gestaltung und Implementierung zu fördern. Durch die Kombination dieser Ansätze erhalten Forscher:innen tiefe Einblicke in die psychologischen Dimensionen der Mensch-KI-Interaktion und können daraufhin Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeben.

Folgende Untersuchungsinstrumente fallen beispielhaft unter die gängigen Herangehensweisen in der psychologischen Forschung:

- **Online-Befragungen:** Standardisierte Fragebögen messen Einstellungen, Vertrauen, Bedürfnisse und Ängste gegenüber KI. Sie ermöglichen repräsentative Ergebnisse durch große Stichproben.
- **Interviews und Fokusgruppen:** Qualitative Interviews bieten tiefere Einblicke in die subjektiven Erfahrungen und Herausforderungen der Beschäftigten. Sie decken spezifische Probleme auf, die in Fragebögen oft übersehen werden.
- **Beobachtungs- und Feldstudien:** Forscher:innen beobachten das tatsächliche Verhalten und die Interaktionen mit KI-Systemen im Arbeitsalltag, um realistische Nutzungserfahrungen und Hürden zu erfassen.
- **Experimentelle Studien und Laborexperimente:** Experimente untersuchen kausale Zusammenhänge und zeigen, wie bestimmte Merkmale der KI (z. B. Grad der Erklärbarkeit und Transparenz) das Verhalten und Wohlbefinden der Beschäftigten beeinflussen. Sie helfen, die KI gezielt zu optimieren.
- **Tagebuchstudien:** Personen dokumentieren über einen Zeitraum hinweg ihre Erfahrungen mit KI, um Entwicklungen in Akzeptanz, Vertrauen oder Frustration zu beobachten und längerfristige Anpassungsprozesse zu analysieren.

- **Simulationen und Szenarienanalyse:** Simulierte Szenarien erlauben es, komplexe Interaktionssituationen in einer kontrollierten Umgebung zu testen und zu sehen, wie Mitarbeiter:innen auf KI-Unterstützung in Stresssituationen reagieren.
- **Analysen und Test zu Nutzungserfahrungen:** Durch die Analyse der Nutzerfreundlichkeit und Bedienbarkeit von KI-Systemen werden Hürden und Frustrationen sichtbar gemacht, was die Optimierung der Benutzeroberfläche unterstützt.

Was ist in der Zusammenarbeit Mensch-KI wichtig?

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mensch und Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt sind Vertrauen, Transparenz, und eine menschenzentrierte Gestaltung der Technologie von zentraler Bedeutung. KI sollte so gestaltet und implementiert werden, dass sie die Fähigkeiten und das Wohlbefinden der Beschäftigten unterstützt, anstatt sie zu überwachen oder zu ersetzen. Psychologisch betrachtet ist es wichtig, dass Mitarbeiter:innen nicht nur die Vorteile der KI erkennen, sondern auch das Gefühl haben, Kontrolle über ihre Nutzung zu haben. Die Anpassung organisatorischer Prozesse und die Einbindung von Mitbestimmungsakteuren wie Betriebsräten oder Gewerkschaften sind entscheidend, um eine positive, vertrauensvolle Kultur der Mensch-KI-Interaktion zu schaffen.

Für eine produktive und nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI ist es essenziell, dass Beschäftigte [Vertrauen in die KI-Systeme](#) haben. Dazu muss die Funktionsweise der KI transparent sein, sodass Beschäftigte verstehen, wie die KI zu Entscheidungen oder Empfehlungen kommt. Dem liegt ein **menschenzentriertes Design** zugrunde: Die KI sollte sich den Bedürfnissen und Arbeitsweisen der Mitarbeiter:innen anpassen, um Akzeptanz und Nutzerfreundlichkeit zu fördern. Dies bedeutet intuitive Benutzeroberflächen und Displays, verständliche Feedbackmechanismen und die Möglichkeit, Einfluss auf das System zu nehmen, zum Beispiel durch personalisierte Einstellungen.

Aus psychologischer Sicht ist weiterhin das **Kontrollgefühl und die Selbstwirksamkeit** von Menschen wichtig in einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Beschäftigte sollten das Gefühl haben, die Kontrolle über die Interaktion mit der KI zu behalten. Psychologisch gesehen fördert dies das Vertrauen in die Technologie und minimiert Ängste, die oft mit neuen Technologien verbunden sind. Hier helfen Schulungen, in denen Beschäftigte lernen, wie sie die KI nutzen und ihre Arbeitsprozesse damit optimieren können. Auf technischer Ebene sind Feedbackmechanismen einzurichten, die wichtige Entscheidungen immer auf Seiten des Menschen verorten.

Psychologisch gesehen, kann die Einführung von KI in der Arbeitswelt als Veränderungsprozess verstanden werden, der Ängste und Unsicherheiten auslösen kann. Eine psychologische Begleitung könnte in Form von Beratung, Fortbildungen und Trainings stattfinden, um Beschäftigte bei der Umstellung zu unterstützen. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem zwei Punkte: Der **Vertrauensaufbau** durch ein psychologisch fundiertes Einführungsmanagement. Dies kann das Vertrauen in die KI stärken, indem es Ängste adressiert, Informationen bereitstellt und die Mitarbeiter:innen schrittweise an die Nutzung heranzuführt. Weiterhin zentral ist **Stressmanagement und Resilienzförderung**: Die Arbeit mit KI kann zusätzlichen Stress verursachen, insbesondere wenn sich Befürchtungen zu Jobverlust und Bedeutungslosigkeit mit rasch wandelnden Arbeitsprozessen mischen. Hier kann psychologische Unterstützung durch Trainings in Stressmanagement und Resilienzförderung helfen, dass Beschäftigte sich in der neuen Arbeitsumgebung wohl fühlen und in Zusammenarbeit mit KI produktiv sein können.

Weiterhin können **Betriebsräte und Gewerkschaften** eine Schlüsselrolle in der Gestaltung und Überwachung der Einführung von KI in Unternehmen spielen, indem sie als Vertretung der Mitarbeiter:innen fungieren und ihre Interessen und ihr Wohlbefinden im Blick behalten. Sie können sicherstellen, dass KI im Einklang mit den Arbeitsrechten und zum Vorteil der Beschäftigten eingesetzt wird – und dies in Konfliktfällen einfordern. Eine Aufgabe von Betriebsräten ist es darauf zu achten, dass KI-Systeme transparent sind und die Persönlichkeitsrechte und den Datenschutz der Mitarbeiter:innen respektieren. Sie können in Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen sicherstellen, dass die Verwendung von Daten klar geregelt ist und nicht zu übermäßiger Überwachung führt. Betriebsräte und Gewerkschaften können sich zudem für die frühzeitige

Einbindung der Beschäftigten in die KI-Einführung einsetzen, indem sie sich für partizipative Prozesse starkmachen und das Recht auf Mitsprache einfordern.

In puncto Qualifizierung sind betriebliche Mitbestimmungsakteure in der Position, Schulungsprogramme zur Einführung von KI zu fördern und sicherzustellen, dass Beschäftigte die nötige Unterstützung und Weiterbildung erhalten, um mit den neuen Technologien umgehen zu können. Generell steht es Betriebsräten zu, die Einführung von KI als Veränderungsprozess zu begleiten und regelmäßige Überprüfungen der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen anzuregen, um sicherzustellen, dass die KI keine negativen psychischen oder physischen Belastungen verursacht.

Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI in der Arbeitswelt erfordert eine menschenzentrierte Herangehensweise, die Vertrauen, Transparenz und Kontrolle betont. Anpassungen in den organisatorischen Prozessen, psychologische Unterstützung und die Einbindung von Mitbestimmungsakteuren wie Betriebsräten und Gewerkschaften tragen dazu bei, dass KI positiv wahrgenommen und sinnvoll in den Arbeitsalltag integriert wird. Mitbestimmungsakteure spielen dabei eine wichtige Rolle, um die Interessen der Mitarbeiter:innen zu vertreten und eine faire, unterstützende Nutzung der KI zu gewährleisten.

Wie lässt sich Vertrauen und Transparenz herstellen?

Damit KI-Systeme als unterstützend und vertrauenswürdig wahrgenommen werden, sollten Design, Rahmenbedingungen und Unternehmensprozesse aufeinander abgestimmt sein. Für wissenschaftlich Interessierte werden in dieser [Studie konkrete Umwelt- und Personenfaktoren untersucht](#), welche vermutlich Einfluss auf das Vertrauen in KI-Systeme sowie Wohlbefinden haben. Zudem wird das Konzept des blinden Vertrauens im Folgenden werden die zentralen Ansatzpunkte in Kürze vorgestellt:

Transparentes und erklärbares KI-Design

Ein KI-System sollte so gestaltet sein, dass die Entscheidungen und Funktionsweisen für die Nutzenden nachvollziehbar sind. Transparenz und Erklärbarkeit stärken das Vertrauen, indem sie Mitarbeiter:innen helfen zu verstehen, wie und warum das System bestimmte Empfehlungen oder Entscheidungen trifft. **Erklärbare KI-Systeme** sollten einfache, verständliche Erklärungen für ihre Ergebnisse oder Empfehlungen bereitstellen. Erklärbare KI (Explainable AI) kann durch klare Visualisierungen oder kurze Erklärtexte unterstützt werden. Die Ergebnisse einer [Studie der Universität Duisburg-Essen](#) sprechen dafür, dass nachvollziehbare und auf die Zielgruppe zugeschnittene Erklärungen einen positiven Einfluss auf die Faktoren Vertrauen und wahrgenommene Qualität der KI-Anwendung ausüben.

Beschäftigte sollten wählen können, wie tief sie in die Details der Systementscheidungen einsteigen möchten. Eine tiefergehende Erklärung kann z. B. optional sein, sodass alle Beschäftigten das System entsprechend der eigenen Bedürfnisse besser verstehen kann (Personifizierung). Im Zuge der Transparenz der genutzten Datenquellen sollten Beschäftigte darüber informiert werden, auf welchen Daten das KI-System basiert. Dies schafft Vertrauen und verdeutlicht, ob und wie die KI Entscheidungen mit Blick auf Datenschutz- und Sicherheitsstandards trifft.

Benutzerfreundliche und menschenzentrierte Gestaltung

Eine menschenzentrierte KI-Implementierung setzt voraus, dass das System die Arbeitsweise und das Wohlbefinden der Beschäftigte respektiert und unterstützt.

Die Bedienung sollte möglichst einfach und intuitiv sein, um Hemmschwellen abzubauen. Mitarbeiter:innen sollten die Funktionen des KI-Systems ohne lange Einarbeitung nutzen können. Die KI sollte sich an den Nutzenden anpassen, z. B. durch personalisierte Empfehlungen, die auf die individuelle Arbeit und Qualifikation zugeschnitten sind. Solche Anpassungen können das Vertrauen in die Zuverlässigkeit und den Nutzen des Systems stärken. Das KI-System sollte Signale von Überforderung oder Unsicherheit der Nutzenden erkennen und entsprechend reagieren, z. B. indem es zusätzliche Erklärungen anbietet oder Prozesse verlangsamt, um das Wohlbefinden zu fördern.

Rahmenbedingungen im Unternehmen

Neben dem Design des KI-Systems sind auch bestimmte organisatorische Rahmenbedingungen wichtig, um eine vertrauensvolle Einführung zu gewährleisten. Mitarbeiter:innen sollten von Anfang an in die Planung und Implementierung von KI-Systemen eingebunden werden. Ihre Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen können durch regelmäßige Befragungen, Workshops und Fokusgruppen abgefragt werden. Die Motivation für ihre Arbeit und die Akzeptanz neuer Technologie wächst, wenn das Unternehmen offen über die Gründe und Ziele der KI-Einführung informiert. Wenn Beschäftigte wissen, wie die KI eingesetzt wird und welchen Zweck sie verfolgt, baut dies Hemmnisse und Vorurteile ab und Vertrauen in die Technik und in das Unternehmen auf. Weiterhin sollten Beschäftigte die Möglichkeit haben, regelmäßiges Feedback zum KI-System zu geben, um Verbesserungen anzuregen.

Schulungsangebote helfen dabei, Ängste abzubauen und Kompetenzen im Umgang mit der KI aufzubauen.

Vertrauensfördernde Prozesse

Die Prozesse zur Einführung und Pflege der KI-Systeme sollten Vertrauen und Transparenz priorisieren, um langfristig eine positive Akzeptanz zu sichern. Eine schrittweise Einführung über Pilotprojekte und Testphasen ermöglicht es, das System unter realen Bedingungen zu erproben und die Rückmeldungen der Nutzenden zu berücksichtigen. Mitarbeiter:innen können so Erfahrungen sammeln und erkennen, dass ihre Meinung in die Weiterentwicklung einfließt. Dazu zählt, die Leistung und Akzeptanz des KI-Systems regelmäßig zu überprüfen, um Anpassungen an veränderte Bedürfnisse oder Arbeitsbedingungen vorzunehmen. Um Kommunikationsstrukturen klar und transparent zu definieren, sollten Verantwortlichkeiten und die Ernennung von Ansprechpartnern für Fragen rund um das KI-System früh festgelegt werden.

Wie sieht ein KI-Change-Management im Betrieb aus?

Ein **KI-Change-Management-Prozess** im Betrieb verfolgt das Ziel, eine erfolgreiche Einführung von KI-Systemen sicherzustellen und mögliche Bedenken, Ängste oder Voreingenommenheiten der Mitarbeiter:innen zu reduzieren. Aus psychologischer Sicht sind sog. Change-Prozesse in Unternehmen wichtig, um die Akzeptanz neuer Arbeitsweisen und Hilfsmittel zu erhöhen und konstruktive Kritik im Vorfeld miteinzubeziehen. Leitfäden für Sozialpartner und Anleitungen mit beispielhaften Schritten eines Change-Managements zur KI-Einführung wird u. a. von der [Plattform Lernende Systeme](#) oder [Mittelstand-Digital Zentrum Berlin](#) Im Folgenden wird ein idealtypischer Ablauf eines solchen Change-Prozesses (und in der u.s. Abbildung bildlich) dargestellt:

1. Grundlegende kooperative Unternehmenskultur

- **Informationsveranstaltungen und Workshops:** Regelmäßige Informationsveranstaltungen und Workshops helfen, die Mitarbeiter:innen über die geplante KI-Implementierung zu informieren und erste Fragen oder Bedenken zu klären.
- **Einbindung von Betriebsrat und Gewerkschaften:** Betriebsräte und Gewerkschaften sollten frühzeitig einbezogen werden, um sicherzustellen, dass die Einführung transparent verläuft und die Interessen der Beschäftigten gewahrt werden.
- **Positive Fehlerkultur fördern:** Eine gelebte Fehlerkultur reduziert die Angst davor, Fehler zu machen, insbesondere wenn es um die Arbeit mit einer neuen Technologie geht. Eine Kultur, die das Lernen aus Fehlern fördert, hilft, Ängste abzubauen und eine konstruktive Einstellung zur KI zu entwickeln.
- **Selbstwirksamkeit und menschliche Kontrollen stärken:** Beschäftigte sollten das Gefühl haben, die Technologie steuern zu können, z. B. durch die Möglichkeit, den Einsatz der KI anzupassen. Solche Elemente fördern die Akzeptanz und das Verstehen des geführter Veränderungsprozess.

2. Menschenzentrierung verdeutlichen, diskutieren und einfordern

- **Offene Kommunikation:** Eine klare, offene Kommunikation ist entscheidend, um Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Der Zweck der KI-Einführung, ihre Funktionsweise und die erwarteten Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse gilt es offen zu thematisieren und diskutieren. Der menschenzentrierte Ansatz ist hierbei zu betonen und die entsprechenden Kriterien dafür zu verinnerlichen.
- **Regelmäßige Updates:** Der Fortschritt des Implementierungsprozesses sollte transparent gemacht werden, beispielsweise durch regelmäßige Status-Updates oder Projektnewsletter, die alle Beteiligten im Betrieb auf dem aktuellen Stand halten.
- **FAQ-Listen und Schulungsmaterial:** Häufig gestellte Fragen zur Humanzentrierung und zum KI-Einführungsprozess sollten proaktiv beantwortet und gesammelt zur Verfügung gestellt werden. Schulungsmaterialien und Ressourcen helfen dabei, eine Basis an Wissen und Verständnis zum Konzept zu schaffen.
- **Zieletablierung:** Der Fokus auf den Bedürfnissen, Fähigkeiten und Verantwortungen der Menschen bzw. Beschäftigten muss vom Management und dem betrieblichen Personalbereich zu Beginn festgelegt werden. Parallel gilt es für Betriebsräte, diese Ziele konsequent einzufordern und in der Umsetzung zu berücksichtigen.

3. Qualifikationen ermöglichen und Ansprechpersonen benennen

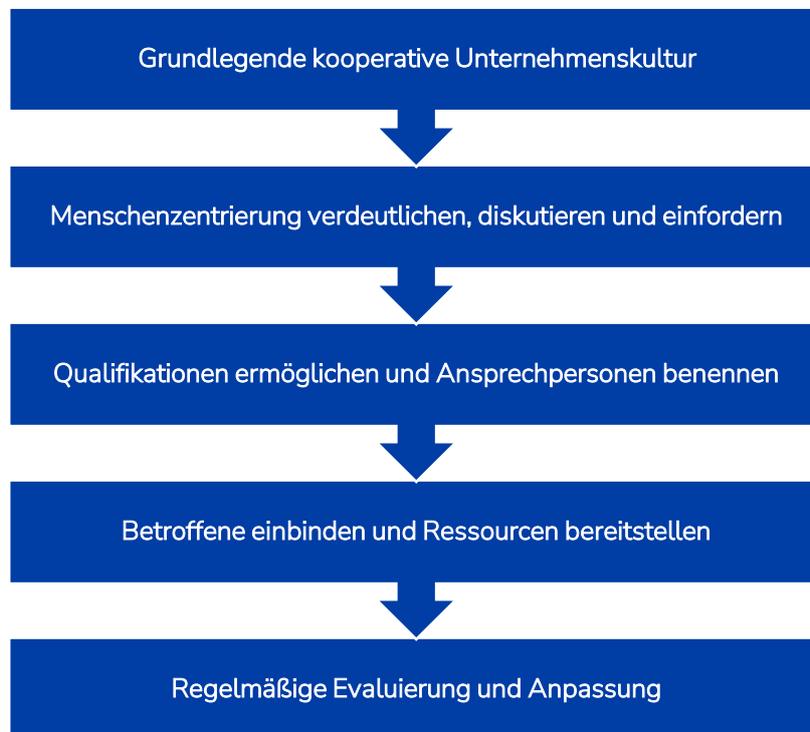
- **Umfassende Schulungsprogramme:** Beschäftigte sollten praxisnahe Schulungen erhalten, in denen sie lernen, die KI richtig zu nutzen und den Nutzen für ihre Arbeit zu erkennen. Trainings können auch auf individuelle Lernbedürfnisse eingehen, z. B. durch verschiedene Lernformate wie Online-Module, Präsenzkurse oder kurze Einführungsworkshops.
- **Begleitung durch Ansprechpersonen:** Erfahrene Beschäftigte oder speziell ausgebildete Mentor:innen können als Ansprechpersonen fungieren und bei Fragen oder Problemen unterstützen. „KI-Botschafter:innen“ könnten eine vermittelnde Rolle übernehmen und als Vorbilder den Nutzen der KI veranschaulichen.

4. Betroffene einbinden und Ressourcen bereitstellen

- **Einführung im kleinen Rahmen (Pilotprojekt):** Ein Pilotprojekt ermöglicht es, die KI zunächst in einem kleinen, kontrollierten Rahmen zu testen und herauszufinden, wie Beschäftigte mit dem System umgehen. Die Pilotphase sollte genutzt werden, um das System an den tatsächlichen Bedürfnissen auszurichten und anzupassen.
- **Feedback aus der Pilotphase nutzen:** Nach der Pilotphase sollte umfassendes Feedback von den teilnehmenden Mitarbeiter:innen eingeholt werden, um eventuelle Probleme zu identifizieren und das KI-System weiter zu optimieren.
- **Schrittweise Einführung:** Nach einer erfolgreichen Pilotphase kann die KI stufenweise in anderen Abteilungen oder Teams implementiert werden, um die Mitarbeiter:innen behutsam an die neue Technologie heranzuführen.
- **Ressourcen:** Zum Zweck dieser Prozesse müssen zeitliche und personelle Ressourcen bereitgestellt sein.

5. Regelmäßige Evaluierung und Anpassung

- **Fortlaufendes Monitoring:** Die Auswirkungen der KI auf Arbeitsabläufe, Arbeitsbelastung und das Wohlbefinden der Beschäftigten sollten kontinuierlich überwacht werden. Dies ermöglicht, frühzeitig auf mögliche Belastungen oder Probleme zu reagieren.
- **Feedbackschleifen und Anpassungen:** Durch regelmäßige Feedbackrunden können Mitarbeiter:innen ihre Erfahrungen mit dem System teilen. Unternehmen sollten flexibel auf dieses Feedback reagieren und die KI-Anwendungen bei Bedarf optimieren.
- **Kontinuierliche Weiterentwicklung der Schulungen:** Da KI-Systeme oft weiterentwickelt werden, sollten Schulungsprogramme angepasst und auf dem neuesten Stand gehalten werden, um die Beschäftigten immer über Neuerungen zu informieren.



Zusammenfassung KI-Change-Management

Ein erfolgreiches und effizientes KI-Change-Management setzt auf **Transparenz, Beteiligung und kontinuierliche Schulungen**. Eine schrittweise Einführung über Pilotprojekte und umfassende Kommunikationsstrategien schafft Vertrauen und gibt den Beschäftigten die Zeit, sich an das neue System zu gewöhnen. Regelmäßige Feedbackrunden und die Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Gewerkschaften gewährleisten, dass die Interessen und Bedarfe der Beschäftigten in der Gestaltung des KI-Systems zentral Berücksichtigung finden. Ein solcher Ansatz fördert eine vertrauensvolle Akzeptanz der Technologie und ermöglicht eine produktive und nachhaltige Integration von KI in die betriebliche Praxis.

Wie können Sozialpartner im KI-Management aktiv werden?

Sozialpartner wie Betriebsräte und Gewerkschaften spielen eine entscheidende Rolle bei der Einführung von menschenzentrierter Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen. Sie können sicherstellen, dass die Interessen und das Wohl der Beschäftigten im Mittelpunkt stehen und eine faire, unterstützende Arbeitsumgebung geschaffen wird. Aus psychologischer Sicht ist ihre Beteiligung besonders wertvoll, da sie das Vertrauen der Mitarbeiter:innen in die neue Technologie stärken und ihr psychisches Wohlbefinden fördern kann.

Zunächst ist es wichtig, dass Sozialpartner die Beschäftigten frühzeitig in den Planungsprozess der KI-Einführung einbeziehen, nur so können sie das Change-Management mitgestalten (ein [Leitfaden zum KI-Change-Management speziell für Betriebsräte](#) stellt bspw. das ifb Institut zur Fortbildung von Betriebsräten bereit). Durch Umfragen und Workshops können sie die Bedürfnisse, Bedenken und Erwartungen der Mitarbeiter:innen erfassen und in die Entscheidungsgestaltung einbringen. Diese frühe Einbindung vermittelt den Beschäftigten das Gefühl von Kontrolle und Selbstwirksamkeit, reduziert Ängste und Widerstände und stärkt das Vertrauen in den Veränderungsprozess. Darüber hinaus können Sozialpartner auf eine transparente Kommunikation und verständliche Erklärungen zur Funktionsweise der KI drängen, zum Beispiel durch Betriebsvereinbarungen, die festlegen, dass die Algorithmen und Entscheidungsprozesse nachvollziehbar und zugänglich sein müssen. Transparenz und Erklärbarkeit minimieren Unsicherheiten und fördern das Vertrauen, da die Beschäftigten verstehen, wie und warum die KI Entscheidungen trifft, was die Akzeptanz des Systems erhöht. Eine 2020 durchgeführte [Studie, gemeinsam von IBM Deutschland und der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di herausgegeben](#), untersuchte an Fallbeispielen bei der Siemens AG und der Telekom AG Auswirkungen auf die Arbeitswelt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Datenschutz und der Schutz vor Überwachung. Sozialpartner können darauf achten, dass die KI nicht zur Überwachung der Beschäftigten eingesetzt wird und dass der verantwortungsvolle Umgang mit personenbezogenen Daten in Betriebsvereinbarungen festgehalten wird. Dies stärkt das Sicherheitsgefühl und verhindert Ängste vor Kontrolle, was für psychologisches Wohlbefinden entscheidend ist. Ebenso können Sozialpartner Schulungsprogramme zur Unterstützung des Kompetenzaufbaus initiieren. Durch praxisnahe Schulungen, in denen die Beschäftigten die Technologie verstehen und lernen, sicher damit umzugehen, wird ihr Gefühl der Selbstwirksamkeit gestärkt. So bauen sie Vertrauen auf und können die Vorteile der KI besser nutzen.

Regelmäßige Feedbackprozesse und die Möglichkeit, das System auf Grundlage der Rückmeldungen von Beschäftigten anzupassen, sind ebenfalls entscheidend. Sozialpartner können kontinuierliche Feedbackrunden etablieren und die regelmäßige Evaluation der KI unterstützen, sodass sichergestellt wird, dass die Bedürfnisse und Erfahrungen der Beschäftigten berücksichtigt werden. Die Mitarbeiter:innen erleben dadurch, dass ihre Perspektiven wichtig sind, was das Vertrauen und die Zufriedenheit steigert. Zudem können Sozialpartner die positive Fehlerkultur fördern, bei der sich keine Angst vor negativen Konsequenzen einstellt, wenn Fehler im Umgang mit der KI auftreten. Dies stärkt die psychologische Sicherheit und ermutigt die Beschäftigten, die Technologie auszuprobieren und neues Wissen zu erwerben.

Darüber hinaus achten Sozialpartner auf die Einhaltung ethischer Standards und fairer Arbeitsbedingungen bei der Nutzung von KI. Sie setzen sich dafür ein, dass KI-Systeme nicht zu erhöhter Arbeitsbelastung oder zu unfairen Leistungsbewertungen führen. Durch eine KI-Unterstützung, die die Arbeit der Beschäftigten erleichtert, anstatt sie stärker zu belasten, fühlen

sich die Mitarbeiter:innen respektiert und wahrgenommen. Diese Bedingungen fördern das Wohlbefinden und die Arbeitszufriedenheit und erhöhen die Akzeptanz der KI.

Insgesamt können Sozialpartner durch diese Maßnahmen die menschenzentrierte Einführung von KI-Systemen aktiv und nachhaltig unterstützen. Aus psychologischer Sicht sind diese Aktivitäten wertvoll, da sie das Vertrauen, die Kontrolle und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen stärken. Die Beschäftigten erleben, dass ihre Interessen und Rechte im Veränderungsprozess gewahrt werden und fühlen sich durch die partizipative Einführung der KI respektiert und eingebunden. Eine solche partnerschaftliche Einführung trägt entscheidend dazu bei, eine positive Arbeitskultur zu fördern, in der die KI als Unterstützung und nicht als Bedrohung wahrgenommen wird.



Literatur

- Fleck, Lara/Graus, Evie/Klinger, Maximilian (2022): Verändert Künstliche Intelligenz die Zukunft unserer Arbeit? Wahrnehmungen von betroffenen Arbeitnehmer:innen. https://www.denkfabrik-bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Veraendert_Kuenstliche_Intelligenz_die_Zukunft_unserer_Arbeit.pdf (Abruf am 12.11.2024).
- Gotthardt, Dorothea/Musil, Juliane (2024): Transparente Kommunikation schafft Vertrauen in KI. <https://www.springerprofessional.de/kuenstliche-intelligenz/change-management/transparente-kommunikation-schafft-vertrauen-in-ki/50188756> (Abruf am 12.11.2024).
- Halfwasser, Kathrin (2024): KI-Angst im Team? So reagieren Sie klug auf Unsicherheiten. <https://www.impulse.de/personal/angst-ki/7612953.html> (Abruf am 12.11.2024).
- Harbarth, Lydia/Bodemer, Daniel/Schnaubert, Lenka (2023). Elaborateness of explanations to understand AI recommendations. In Blikstein, P., Van Aalst, J., Kizito, R., & Brennan, K. (Eds.), *Proceedings of the 17th International Conference of the Learning Sciences - ICLS 2023 (pp. 1827-1828)*. International Society of the Learning Sciences. <https://doi.org/10.22318/icls2023.373839>.
- Harbarth, Lydia/Gößwein, Eva/Bodemer, Daniel/Schnaubert, Lenka (2024). (Over)Trusting AI recommendations: how system and person variables affect dimensions of complacency, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2301250>.
- IBM Deutschland GmbH/ver.di (2020): Künstliche Intelligenz. Ein sozialpartnerschaftliches Forschungsprojekt untersucht die neue Arbeitswelt. https://www.verdi.de/++file++5fc901bc4ea3118def3edd33/download/20201203_KI-Forschungsprojekt-verdi-IBM-final.pdf (Abruf am 12.11.2024).
- Klingbeil-Döring, Wenke (2023): Die Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf den Arbeitsmarkt. <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/522513/die-auswirkungen-von-kuenstlicher-intelligenz-auf-den-arbeitsmarkt/> (Abruf am 12.11.2024).
- Lengauer, Gabriele (2024): Change-Management: Veränderungskompetenz als Schlüssel für moderne Betriebsräte. <https://www.betriebsrat.de/fachartikel/betriebsratsvorsitzende/change-management-veraenderungskompetenz-als-schluessel-fuer-moderne-betriebsraete-3125534> (Abruf am 02.08.2024).
- Menninga, Julia (2024): Wie Künstliche Intelligenz bessere Führungskräfte macht. <https://changement-magazin.de/leadership/wie-kuenstliche-intelligenz-fuehrungskraefte-besser-macht/> (Abruf am 12.11.2024).
- Mittelstand-Digital Zentrum Berlin (2024): KI im Unternehmen einführen: Ein Leitfaden für erfolgreiches Change Management. <https://digitalzentrum-berlin.de/ki-im-unternehmen-einfuehren-ein-leitfaden-fuer-erfolgreiches-change-management> (Abruf am 01.07.2024).
- Stowasser, Sascha/Suchy, Oliver/Huchler, Norbert/Müller, Nadine/Peissner, Matthias/Stich, Andrea/Vögel, Hans-Jörg/Werne, Jochen (2020): Einführung von KI-Systemen in Unternehmen. Gestaltungsansätze für das Change-Management, Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme. <https://www.acatech.de/publikation/einfuehrung-von-ki-systemen-in-unternehmen-gestaltungsansaetze-fuer-das-change-management/> (Abruf am 25.09.2024).