

Mehr als nur Technik

Worauf es bei der Einführung von KI in Unternehmen ankommt

Mit dem Auftauchen von ChatGPT ist Künstliche Intelligenz endgültig im Alltag der meisten Menschen angekommen. In beruflichen Zusammenhängen allerdings stoßen die neuen Technologien oft auf Angst und Ablehnung. Wie kann die Einführung von KI gelingen? Was fördert Akzeptanz? Mario Michael Ottaiano hat zwei Fallbeispiele untersucht – in der Produktion und in der Verwaltung – und Schlüsse daraus gezogen.

Mario Michael Ottaiano

Ohne digitale Tools und Systeme ist der Arbeitsalltag nicht mehr vorstellbar. Dass in letzter Zeit vor allem vom Abbau von Arbeitsplätzen gesprochen wird, wenn es um die Digitalisierung geht, hat fraglos mit der Verbreitung Künstlicher Intelligenz zu tun. Dabei ist zu erwarten, dass zumindest mittelfristig nicht weniger, sondern mehr Arbeit nötig sein wird, um digitale Technologien wie generative KI – also KI, die selbst Inhalte hervorbringt – produktiv in die Unternehmen zu bringen. Der Arbeitssoziologe Florian Butollo etwa betont die „Rebound Effects“ von Automatisierungstechnologien: Die Einführung, die Anwendung und die Wartung der Systeme im Störsfall erzeuge permanent neue Arbeit.

Ob KI von Beschäftigten akzeptiert wird, hat aber nicht nur mit solchen allgemeinen Überlegungen zu tun. Vielmehr ist entscheidend, wie das einzelne Unternehmen die neuen Tools einführt. Laut einer Untersuchung des US-amerikanischen Massachusetts Institute of Technology (MIT) scheitern 95 Prozent aller Pilotprozesse zur Einführung von generativer KI in Unternehmen. Das liege auch an der Technik an sich, also zum Beispiel an fehlenden Speichermöglichkeiten oder der mangelnden Anpass-

barkeit an bestehende Arbeitsprozesse. Entscheidend sei vor allem, wie die Technologie ins Unternehmen kommt.

Da Beschäftigte mittlerweile privat umfangreiche Erfahrungen mit ChatGPT und anderen Anwendungen gesammelt haben, steigen ihre Erwartungen an Tools, die sie am Arbeitsplatz nutzen. Der MIT-Studie zufolge verwenden 90 Prozent der befragten Beschäftigten ihre privaten KI-Accounts und -Tools im Arbeitskontext, obwohl 40 Prozent der Unternehmen offizielle Lösungen anbieten. Grund hierfür sei, dass die privaten Tools bessere Ergebnisse lieferten und sich besser an den individuellen Arbeitsmodus anpassen ließen.

Die Befunde der Studie decken sich teilweise mit den Ergebnissen, die ich in meinen eigenen Forschungen zur Einführung von KI-Systemen gesammelt habe. In meiner Dissertation untersuche ich zwei Fälle der Einführung von KI und leite daraus ab, was nötig ist, damit Beschäftigte KI akzeptieren und nutzen. Das erste Beispiel behandelt eine Anwendung zur Wartung in einer Fabrik, das zweite die Einführung eines generativen Chatbots in einer Unternehmensverwaltung. Die Ergebnis-

se stammen aus der gemeinsamen Arbeit in der Forschungsgruppe „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz“ am Berliner Weizenbaum-Institut.

Im ersten Fallbeispiel sollte in einem Produktionsunternehmen eine KI-Software eingeführt werden, um Maschinenausfälle vorherzusagen und sie dadurch langfristig zu reduzieren. Zuvor waren solche Vorhersagen vor allem an das Erfahrungswissen der Beschäftigten in der Instandhaltung geknüpft. Das KI-System sollte dies zumindest teilweise ersetzen und automatisieren. Uns interessierte dabei vor allem, wie sich das KI-System zur vorausschauenden Wartung darauf auswirkt, wie Beschäftigte in der Instandhaltungsabteilung ihr Erfahrungswissen anwenden, wie sie sich zusätzliches aneignen und ob beziehungsweise wodurch neues Erfahrungswissen bei den Beschäftigten entsteht. Das Unternehmen war in der Vergangenheit vor allem durch Zukäufe anderer Unternehmen gewachsen. Dadurch wurden sehr unterschiedliche technische Hard- und Softwaresysteme zusammengeführt. Es wurde die KI-Lösung eines branchenfernen Technologieanbieters eingekauft, die die verschiedenen technischen Infrastrukturen angleichen sollte.

An Standorten, an denen die Beschäftigten in der Instandhaltung über wenig spezifisches Erfahrungswissen verfügten, traf die KI-Anwendung auf Zuspruch. Dort hingegen, wo die Beschäftigten in der Instandhaltung schon länger mit digitalen, aber nicht KI-basierten Assistenzsystemen gearbeitet hatten, hatten sie ein hohes Maß an Erfahrungswissen aufgebaut. Das führte dazu, dass die KI-Anwendung des branchenfernen Technologieanbieters dort weitgehend abgelehnt wurde. Als entscheidenden Faktor identifizierten wir die Missachtung beziehungsweise Nichtanerkennung des bisherigen Erfahrungswissens der Beschäftigten. Angenommen wurde die KI lediglich von den Beschäftigten, die über weniger Fach- und Erfahrungswissen verfügten. Eine frühzeitige Beteiligung der Beschäftigten und die Einbindung ihres Erfahrungswissens in den Werken hätten womöglich zu einer höheren Akzeptanz an mehreren Standorten geführt. Hierzu hätten die Mitarbeiter*innen aber bereits bei den ersten Überlegungen, eine KI-Lösung zu beschaffen, eingebunden werden müssen. Wo die Einführung und Annahme durch die Beschäftigten im Unternehmen gelangen, war der



Mario Michael Ottaiano ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand in der Forschungsgruppe „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz“ am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft Berlin e. V. und Gastwissenschaftler der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit, Produktion am WZB.

mario.ottaiano@weizenbaum-institut.de

Foto: © Grit Hiersemann, www.grit-hiersemann.de, alle Rechte vorbehalten.

Prozess von Beginn an beteiligungsorientiert aufgesetzt. Voraussetzung hierfür war jedoch, dass eigens Personal dafür vorhanden war – Personal mit nicht nur fachlichen, sondern ebenfalls sozialen und kommunikativen Kompetenzen.

Im zweiten Fallbeispiel wurde ein generatives KI-System im Bürobereich eingeführt. Anders als im Beispiel der Fabrik wurden hier die Beschäftigten von vorneherein umfassend und systematisch beteiligt. Nicht nur wurde der Gesamtbetriebsrat nach kurzen Startschwierigkeiten in den Prozess der Einführung einbezogen. Auch die Beschäftigten waren von Beginn an Teil der Erprobung des neuen Systems. Zusätzlich wurde eine gesonderte Gruppe von Beschäftigten im Pilotbereich (der IT-Abteilung in der Unternehmensadministration) von Beginn an über ein spezielles Rollenkonzept direkt und unmittelbar in den Prozess der KI-Einführung eingebunden.

Sogenannte Key-User*innen fungierten als eine moderierende Schnittstelle zwischen der fachlichen Leitung der KI-Einführung durch die Projektgruppe und den restlichen Beschäftigten im Pilotbereich, den sogenannten Pilot-User*innen. Ausschlaggebend für die Auswahl als Key-User*in war eine gewisse Affinität zu neuen Technologien, aber auch das spezifische

Erfahrungswissen in der jeweiligen Abteilung. Hier stellte sich die Erfahrung der Beschäftigten ebenfalls als entscheidender Faktor bei der Einpassung des KI-Systems in bestehende Arbeitsprozesse dar. Für die Key-User*innen zählte nicht nur ihr Erfahrungswissen, sondern sie erhielten im Rahmen der KI-Einführung eine gänzlich neue Rolle und eine stärkere Sichtbarkeit, innerhalb der eigenen Abteilung und darüber hinaus.

Die beiden Fälle aus der betrieblichen Praxis verdeutlichen: Die Einbeziehung von Beschäftigten ist entscheidend für die gelingende Einführung von KI-Systemen – und zwar unabhängig vom Anwendungsbereich. Beteiligung ermöglicht es zudem der Unternehmensleitung, direktes Feedback der Beschäftigten zur Technologie zu erhalten und so frühzeitig auf eventuelle Hindernisse zu reagieren. Ein zusätzlicher Faktor ist die Anerkennung, vor allem von abteilungs- und arbeitsbereichsbezogenem Erfahrungswissen. Denn oft wissen die Mitarbeiter*innen am besten, was sie für ihre Arbeit benötigen und wo die Schwierigkeiten im all-

täglichen Umgang mit den verschiedenen digitalen Tools und Systemen liegen.

Eine weitere Voraussetzung für eine gelingende Integration von KI in Unternehmen ist, Betriebsrät*innen von den ersten Überlegungen an mit einzubeziehen. Diese können dann als Vertrauensinstanz zwischen den Beschäftigten und dem Management vermitteln. Dazu können Formen unmittelbarer Beteiligung von Beschäftigten treten, die nicht als Gegenprogramm zur gesetzlichen Mitbestimmung zu verstehen sind. Vielmehr können sie als zusätzlicher und direkter Feedback-Loop dienen.

Unternehmen sollten gemeinsam mit den Betriebsräten, aber auch mit allen Beschäftigten nach passenden Anwendungsfällen für die unterschiedlichen neuen Tools suchen. Dabei darf es nicht nur um den Profit des Unternehmens gehen, sondern auch die Qualität der Arbeit der Beschäftigten muss im Blick sein. So entsteht im Idealfall eine Situation, bei der die Unternehmensseite und die Beschäftigten von den neuen KI-Systemen profitieren. ●

Literatur

Butollo, Florian: „The Rebound Effects of Automation“. In: Weizenbaum Series, 2024, Nr. 37. DOI: 10.34669/WIWS/37.

Challapally, Aditya/Pease, Chris/Raskar, Ramesh/Chari, Pradyumna: The GenAI Devide. State of AI in Business 2025. Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2025. Online: www.artificialintelligence-news.com/wp-content/uploads/2025/08/ai_report_2025.pdf (Stand 26.11.2025).

Ottaiano, Mario Michael: „Neue Herausforderungen für die betriebliche Einführung von generativer KI: Zur Rolle von Partizipation und Anerkennung“. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS), 2025, Jg. 18, H. 2, S. 143-162. Online: www.arbsoz.de/ais-studien-leser/430-neue-herausforderungen-fuer-die-betriebliche (Stand 9.12.2025).

Ottaiano, Mario Michael/Schneidmesser, Lea/Butollo, Florian: „Künstliche Intelligenz und Erfahrungswissen. Zur Formalisierbarkeit und Delokalisierung von Facharbeit“. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 2025, Jg. 34, H. 4, S.275-299 (im Erscheinen).