

SYSTEMRELEVANT 54

Dorothea Voss und Marco Herack besprechen die möglichen Folgen künstlicher Intelligenz in den Betrieben und Unternehmen. Wo kommt KI schon zum Einsatz, wie umfangreich, und was ist kritisch zu betrachten in diesem Zusammenhang?

Marco Herack:

Heute ist Dienstag, der 27. April 2021. Willkommen zur 54. Ausgabe von Systemrelevant. Dorothea Voss, ich grüße dich.

Dorothea Voss:

Hallo Marco. Ich grüß dich auch.

Marco Herack:

Dorothea, du leitest die Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung. Die Forschungsförderung, vielleicht noch kurz zur Erinnerung, was genau macht die?

Dorothea Voss:

Wie komme ich aus der Forschungsförderung zu dem Thema künstliche Intelligenz: Wir hier sind ja diejenigen in der Hans-Böckler-Stiftung, die Forschungsprojekte begleiten und wir haben 2017 schon dem Thema künstliche Intelligenz oder Digitalisierung einen großen Raum gegeben. Und im Januar haben mein Kollege Stefan Lücking und Amanda Witkowski, die diesen Forschungsverbund geleitet haben, die Abschlusskonferenz mit den Projektnehmerinnen und -nehmern gehalten und von den Ergebnissen dieser Abschlusskonferenz kann ich heute einen Teil berichten.

Marco Herack:

Ja und bevor wir da reingehen, wie immer vorweg der Hinweis, dass, wenn ihr uns erreichen möchtet, um Ideen, Fragen oder Unmut kundzutun, dann könnt ihr uns beispielsweise auf Twitter erreichen @boeckler_de oder auch per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de. Also Hinweise, Korrekturen und Anregungen bitte einfach einsenden. Und Dorothea findet ihr auf Twitter als @DorotheaVoss, also Name gleich Twitter-Handle Mein Name ist Marco Herack und – Dorothea hat es ja schon verraten – heute geht es um künstliche Intelligenz in Unternehmen. Künstliche Intelligenz, auch mit KI abgekürzt, greift immer mehr in unser aller Leben ein und damit auch in unser aller Arbeitsleben. Das ist dann so der Link zu unserem Podcast. Das Marketing um den Begriff, so lese ich das von Fachleuten immer, ist exzellent. Also es suggeriert, na ja, da wäre eine selbstdenkende, übergeordnete Entität, die etwas tut. Aber ich denke, es ist legitim, zum Anfang zu erwähnen, dass es das in der Form noch nicht gibt, also intelligente Programme im Sinne einer gewissen Menschlichkeit. Da tun wir uns noch schwer. Was es aber gibt, sind beispielsweise Algorithmen, die ausrechnen, wie schnell ein Lieferdienstfahrer zu sein hat. Bei Amazon in Italien sind das beispielsweise 140 Päckchen je achtstündiger Arbeitsschicht. Damit das aber auch so umgesetzt werden kann, na ja, da muss der Fahrer wild parken.

Das wiederum führt zu Strafzetteln und diese Strafzettel werden vom Gehalt der Angestellten abgezogen, was der Algorithmus im Sinne von Amazon dann wohl ausrechnet, zumindest wird eben das von den Fahrerinnen und Fahrern vorgeworfen. Ist, wie viel Strafzettel so ein lohnabhängiger Mensch bereit ist, zu

erdulden, um seinen Job zu behalten und das bei wohlgerneht 1.600 Euro monatlichem Saläre. Und da können auch schon mal ein paar hundert Euro im Monat an Strafgebühr anfallen. Dorothea, das ist ein vielleicht besonders krasses Beispiel zum Einstieg, aber ich glaube, fast jede und jeder hat so seine Meinung dazu und KI greift aber auch an anderen Stellen in den Arbeitsalltag ein. Kannst du uns da ein paar Beispiele nennen?

Dorothea Voss:

Ja, Marco, das Beispiel, was du genannt hast, ist tatsächlich ein krasses Beispiel in der Anwendung, weil es hier um Leistungsvorgaben geht, die unter normalen Umständen, also unter Einhaltung der Straßenverkehrsregeln und Parkregeln, nicht zu erreichen sind und damit der Lohnabzug im Grunde genommen schon vorprogrammiert ist. Aber es ist deswegen ein gutes Beispiel, weil eben computergestützte Auswertungen aus den Arbeits- und Leistungsvorgaben abgeleitet werden können, im betrieblichen Alltag eigentlich gar keine Zukunftsfantasie mehr ist. Und ist das was Neues? Ja, was die Technik angeht. Weil die Rechner schneller werden, weil sie mehr speichern können, weil sie anspruchsvollere Modelle rechnen können, ist das Mittel, mit denen Arbeits- und Leistungsvorgaben errechnet werden können ... die Mittel sind andere geworden. Aber dahinter steckt ein ganz altes Thema und das war schon immer umstritten und es war immer hoch politisch, nämlich die Frage, was ist eigentlich ein angemessenes Maß für die Arbeitsleistung. Wir kennen das früher vom Akkord, also zum Beispiel in einer Schicht kann jemand mit normaler Kraft, mit normaler Gesundheit und zwar auf Dauer, also über ein Arbeitsleben, sage ich mal, 50 Stück herstellen. Und diese 50 Stück sind in einem abgestimmten Prozess vereinbart worden, also das sogenannte Normalmaß der Leistung.

Früher gab es sogar einen eigenen Verband, der diese Normen durch Zeit- und Bewegungsstudien nach der REFA-Methode erhoben hat und diese Norm wurde mit den Tarifpartnern abgestimmt. Also es waren zwei Seiten, die gesagt haben, okay, das ist Normalmaß. Und hier bei Amazon im Vergleich sieht man eben, was im Grunde genommen auf die völlig schiefe Bahn geraten ist. Es sind also Algorithmen, die aus bestimmten Bewegungsdaten offensichtlich so was wie ein Normalmaß ableiten und dann einfach vorgeben. Welche Fragen stellen sich eigentlich, wenn wir mit dieser neuen Technologie umgehen? Die Quintessenz ist im Grunde genommen, es braucht sozusagen Aufmerksamkeit und es braucht Raum für Verhandlungen darüber, was die Ziele der Anwendung von der Technologie sind, was die Normen sind und was eben mit den Daten passiert.

Marco Herack:

Für so einen Manager ist das natürlich super, wenn er so einen Algorithmus hat, der das vorgibt, weil der kann dann einfach sagen, ja, das macht der Algorithmus, damit habe ich nichts zu tun.

Dorothea Voss:

Genau.

Marco Herack:

Und das passiert ja auch in der Form.

Dorothea Voss:

Na ja, aber der Algorithmus ist ja erst mal eine Vorschrift, und zwar, war es eben früher so, als die Rechner noch nicht so viel konnten, dass da so genaue Schritte vorgegeben wurden. Also erst rechnest du das, dann nimmst du diese Abzweigung und dann kommt das und das und das an Regel. Und das Neue offensichtlich, ich bin jetzt auch keine Informatikerin, aber das ist das, was wir lesen, ist das maschinelle Lernen. Das heißt, die Computer kriegen auf der Basis von Datensätzen vorgegeben, dass sie Lösungen finden sollen, zum Beispiel für die Frage, wer sind die besten 30 Prozent meiner Belegschaft oder wer ist die beste Kandidatin für einen bestimmten Job. Und die Modelle, die die Rechner dann rechnen, geben Antworten auf die Frage auf der Basis einer bestimmten Datenmenge. Die Rechner bedienen sich dann im Grunde genommen der Informationen, die in den Daten stecken und deswegen ist zum Beispiel eine ganz wichtige Frage beim Thema maschinelles Lernen: Wie ist die Qualität der Daten? Was steckt da an Informationen drin, weil das Ergebnis der Rechnerei basiert natürlich auf den Informationen, die in der Grundgesamtheit der Daten enthalten ist. Und wenn in den Daten schon bestimmte Entscheidungen mit einem gewissen Bias der Vergangenheit stecken, dann wird das Ergebnis diesen Bias, also diese Verzerrung reproduzieren. Dieses Problem ist mittlerweile doch immer mehr Leuten bekannt. Deswegen ist auch in der Diskussion, und zwar nicht nur in der Technikerinnen-und-Techniker-Diskussion, sondern auch in der politischen und in der betrieblichen Diskussion ist die Qualität der Daten deswegen zum Beispiel ein Thema, über das man verhandeln muss, sich unterhalten muss und einfach wissen muss, was ist die Grundlage für die Prozesse, die man mit sogenannter künstlicher Intelligenz im Betrieb einsetzen will.

Marco Herack:

Wir sprechen hier ja im Grunde schon über so eine Art Vermessung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Also früher konnte man halt sagen, okay, die müssen da fünf Nägel da in zehn Minuten herstellen, aber heute geht es ja da ... zumindest von der Theorie her kann man da ziemlich weit gehen, auch im Sinne von man misst den Blutdruck, man guckt, wie schnell laufen die, laufen die schnell genug und alles solche Sachen. Also eigentlich gibt es da kaum noch Freiraum für die Menschen, wo potenziell nicht gemessen wird.

Dorothea Voss:

Genau. Also das Potenzial für die Neuvermessung der Arbeit ist riesengroß, wenn man sich vorstellt, dass einfach die Speicherleistung noch weiter anwächst, dass die Modelle noch anspruchsvoller werden und dass auch die Bereitschaft in Unternehmen, da, wo viele Daten anfallen, mit KI zu experimentieren, wenn die steigt. Gleichzeitig wächst schon das Bewusstsein, dass es dringend notwendig ist, auch ein paar Pflöcke in den Boden zu hauen, um einen Korridor anzuzeigen, was erlaubt ist, was nicht erlaubt ist, was sinnvoll ist, was wünschenswert ist und was eigentlich in eine falsche, weil rückwärtsgerichtete Richtung führt. Ein Beispiel dafür, hier in der Hans-Böckler-Stiftung haben wir ein Projekt gefördert. Da haben Philipp Staab und Sascha Geschke haben eine Mitarbeiterbewertungssoftware von Zalando analysiert. Und was Zalando im Online-Markt kann, das haben sie – liegt ja irgendwie nahe für so eine Firma – dann auch auf ihre Mitarbeiterbewertungssysteme übertragen und haben also ein System in ihrer

Verwaltung, wo ungefähr 2.000 Leute arbeiten, eingeführt mit dem Namen Zonar. Dieses Zonar-System funktioniert also so, dass möglichst viele Kolleginnen und Kollegen möglichst viele andere Kollegen bewerten, aber auch Kunden, zum Teil ad hoc Leistungsbewertungen abgegeben haben, aber zum Teil auch eben so umfangreiche Leistungs- und Entwicklungseinschätzungen. Das System sah eben vor, dass sowohl positive, aber auch unbedingt negative Bewertungen vorgenommen werden mussten. Und aus diesen ganzen Bewertungsdaten wurden dann individuelle Beschäftigten-Scores errechnet. Und zwar eingeteilt in drei Gruppen sind das also niedrig, gute oder top Performer. Je nachdem in welchem Kröpfchen man gelandet ist, gerade eben eine Beförderung oder eine Lohnsteigerung oder eben nur den Inflationsausgleich. Dieses Ergebnis wurde eben mit einem Algorithmus gerechnet. Es hat sich dann rausgestellt, dass diese Software gegen Standards, aber auch gegen Gesetze verstoßen hat, sodass Zalando eben mittlerweile dieses Bewertungssystem zurückgezogen hat. Erstens hat die Berliner Datenschutzbehörde, und das ist noch ganz jung, das ist von Anfang April dieses Jahres, bestimmte Standards festgelegt. Und das Bewertungssystem, was jetzt bei Zalando in Kraft ist, entspricht diesen Standards. Und zweiten haben aber auch Beschäftigte bei Zalando berichtet, dass es eben zu einem wirklich schlechten Betriebsklima geführt hat, dass es Widerstand gegen das System gab und dass es einfach ein sehr hoher Aufwand war, einfach die Kolleginnen und Kollegen ständig bewerten zu müssen. Insofern zeigt das Beispiel Zalando eigentlich zwei Dinge. Das Erste: Offensichtlich sind die Ziele des Unternehmens mit dem, was sie da eingerichtet haben, gar nicht vollständig erreicht worden. Zweitens: Sie haben sich nicht in einem Korridor bewegt, der jetzt eben von der Berliner Datenschutzbehörde aufgezeigt wurde.

Marco Herack:

Ich finde ja, an diesem Zalando-Beispiel sieht man ganz gut, dass es halt schon so ist, dass Arbeitgeber dazu tendieren, diesen Effizienzgedanken oder die vermeintliche Effizienz, die sich aus einer Technik ergeben könnte, da erst mal so ganz optimistisch anzulegen und man dann am Ende quasi das Gegenteil beweisen muss. Was ja vielleicht nicht unbedingt im Sinne der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist, weil ehe man so was dann wieder wegbekommt, das dauert ja dann, ja, gegebenenfalls mal ein paar Jahre. Das kriegt man ja nicht einfach so wieder aus dem Betrieb weg, wenn man merkt, das läuft nicht gut.

Dorothea Voss:

Das führt mich zu einem Punkt, dass wir im Moment einfach auch in einer sehr dynamischen, aber auch in einer sehr entscheidenden Phase eigentlich stehen. Also das Thema hat jetzt eine gewisse Reife, was die Anwendung in manchen Betrieben angeht. Es ist auf der betrieblichen, unternehmerischen, aber auch politischen Ebene angekommen. Und deswegen kann es ja jetzt nur darum gehen, in wirklich nächster Zukunft diese Korridore zu beschreiben, was geht und was nicht geht. Da hat es jetzt schon eine KI-Strategie der Bundesregierung gegeben. Da steht auch im Internet so auf Seite 1 irgendwie, der Mensch steht im Mittelpunkt. Also da wurde schon versucht, eben dieses Leitbild, dass der Mensch derjenige ist, der die Hoheit über das Verfahren hat und die Maschine im Grunde genommen ergänzend sein kann, aber es nicht darum geht, dass die Maschine das menschliche Können und Wissen ersetzt. Also das wurde da so diskutiert. Das

Zweite ist, dass in der EU in der letzten Woche die zuständige Vizepräsidentin Margrethe Vestager mit einem Verordnungsvorschlag aufgetreten ist, wo festgelegt ist, welche Bereiche von künstlicher Intelligenz bestimmten Regeln und Gesetzen und Verpflichtungen unterliegen. Und da ist zu lesen, dass der Bereich Arbeit und Beschäftigung insgesamt immer als High Risk, also hoher Risikobereich eingestuft wird und damit strengen Verpflichtungen unterliegen soll. Das heißt, bevor Systeme eingeführt werden, muss geprüft werden, wie die Folgen des Einsatzes sein können hinsichtlich der Beschäftigungswirkung, der Qualifikationsanforderung, Belastungsprofile, aber eben auch für die Diskriminierungsfreiheit und vor allen Dingen eben die Achtung der Privatsphäre.

Marco Herack:

Ja, das klingt immer total sinnvoll.

Dorothea Voss:

Das Dritte, und da ist Johanna Wenckebach diejenige, die das genau verfolgt, auch beteiligt ist, ist das Betriebsrätetärkungsgesetz – hieß es bisher. Jetzt heißt es Betriebsrätmodernisierungsgesetz, was gerade im Gesetzgebungsverfahren ist, wo KI als eigenständiges Thema aufgenommen werden soll, weil damit bestimmte Mitbestimmungsmöglichkeiten einhergehen müssen. Das zeigt eben, dass KI tatsächlich neue Anforderungen an Mitbestimmung, an Gestaltung von Arbeit erfordert, um eben genau diese Fragen zu klären, woher kommen die Daten, was passiert mit den Daten, wie werden die Beschäftigten oder wie werden die Persönlichkeitsrechte eingehalten, wo kommt bestimmte KI zum Einsatz, welche Auswertungen werden gefahren und so weiter und so fort.

Marco Herack:

Wir haben jetzt sehr viel darüber geredet, wie es im Unternehmen ist, aber das betrifft ja tatsächlich nicht nur Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern auch potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, also Leute, die eigentlich ja in den Betrieb rein wollen, weil da ein Job ausgeschrieben ist und so weiter. Und auch da findet ja tatsächlich eine Art von Datenvermessung statt, die man, ja, bei diesen Einstellungsverfahren erlebt. Also auf dem Weg zum Beruf als potenzielle Arbeitnehmerin muss man sich dann vor einer Webcam beispielsweise positionieren. Gibt es von Marina Heard so eine ganz lustige Beschreibung. Da muss man im ganz bestimmten Winkel und in einem ganz kleinen Fensterchen immer seinen Kopf reinhalten, also in so einem gewissen Rahmen sich selber bewegen und dann Fragen eines Chatbots beantworten.

Dorothea Voss:

Ja.

Marco Herack:

Na ja, das ist dann alles recht sachlich und sicherlich auch ohne Austausch von Nettigkeiten, außer "Sie machen das super" sagt dieser Chatbot vielleicht. Keine Ahnung. Am Ende wird natürlich so jedes Zucken im Gesicht registriert. Da gibt es ja auch ganze Psychologen, die sich über so was hermachen. Zum Jobinterview wird dann natürlich eingeladen, wer so gewisse Schemata mit einer gewissen Bravour erfüllt.

Dorothea Voss:

Ja.

Marco Herack:

Also jetzt kennen wir aus der bisherigen Einstellungspraxis natürlich schon so eine Art Testen, dass man mit den Leuten vornimmt, aber so im Regelfall wurden da noch nicht die sozialen Netzwerke durchwühlt und mal geguckt, in welchen Facebook-Gruppen man sich rumtreibt, welche Vereine man gut findet. Von der politischen Gesinnung wollen wir noch gar nicht reden, das ist ja so ein ganz sensibles Thema bei manchen. Also mein erster Gedanke war dazu, dass das, wenn man sich das so von der Seite anguckt, das Ganze ja eigentlich auch ein bisschen größer ist, als einfach nur das Unternehmen und das Anstellungsverhältnis selber. Sondern, na ja, man sucht sich da ja explizit so eine gewisse Art von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die ja vielleicht auch unkritischer ist oder zumindest sehr viel mitmacht. Und das spricht ja auch für ein gewisses Staatsbürgertum dann am Ende. Oder bin ich da ...

Dorothea Voss:

Ja.

Marco Herack:

... vielleicht zu misstrauisch?

Dorothea Voss:

Genau. Zunächst mal zu dieser kleinen Kiste, in die man reingucken muss. Also KI, künstliche Intelligenz, ist besonders weit fortgeschritten im Bereich Bilderkennung. Und Gesichter können eben vermessen werden nach Gestik Mimik, Tonfall. Und Unternehmen setzen eben bei der Anstellung von neuem Personal tatsächlich eben auch künstliche Intelligenz ein. Jetzt ist aber auch die Frage hier, und das muss eben in Zukunft dann auch in solchen vorgelagerten Aushandlungen entschieden werden, was soll die künstliche Intelligenz für Ergebnisse bringen. Sollen sie auf der Basis von bisherigen Erfahrungen, dass nämlich – ich nehme jetzt mal vielleicht ein ungewöhnliches Beispiel – über 60jährige Frauen mit ganz vielen Falten die top Leistungsträgerinnen des Unternehmens sind, wollen sie genau diesen Typ von Frau aus dem ersten Künstlichen-Intelligenz-Vorstellungsgespräch raussuchen oder wollen sie eine gewisse Mischung von jung, alt, Geschlecht, aber alle müssen einen bestimmten Berufsabschluss haben. Also das ist ja genau die Frage, die sich da stellt, und einfach die Kriterien, nach denen künstliche Intelligenz Muster sucht oder Auswertungen macht, zu bestimmen, um eben nicht in diese enge Auswahl zu kommen. Das andere, was du gesagt hast, ist noch mal ein zweiter Punkt.

Wenn man einen Namen hat, kann man dem Rechner den Befehl geben, suche mir das ganze Netz in den letzten zehn Jahren ab nach irgendwelchen Spuren, die diese Person im Internet hinterlassen hat. Und dann werden eben Social Media, aber auch politische Vereinigungen bis letzten Verästelungen aufgesucht, durchsucht und es werden Ergebnisse gezeigt. Man kann das aber auch lassen, weil das nicht zielführend ist für eine bestimmte Stellenbesetzung. Also insofern auch hier; was ist sinnvoll, aber auch, was ist erlaubt. Und gleichzeitig ist es eben so, dass in der Personalwirtschaft die KI sicherlich bei großen Unternehmen jetzt

schon eine große Rolle spielt und auch dauerhaft eine Rolle spielen wird. Wenn man sich vorstellt, dass große Unternehmen, ich habe das jetzt so gelesen, 23.000 Bewerbungen pro Jahr bekommen, dann werden sie datengestützte und automatisierte Systeme einsetzen, um bestimmte Vorauswahlen zu treffen oder Entscheidungsvorlagen zu produzieren, auf denen dann eben Einzelne die Entscheidungen treffen.

Marco Herack:

Ich denke mir halt, Software ist mehr oder weniger so gut wie der- oder diejenige, die die Software dann auch programmiert. Also Daten sind ja das eine. Die können schon mal einen Bias enthalten, gerade wenn sie die in der Vergangenheit hatten, aber der Bias der Programmiererinnen und Programmierer, der kommt dann halt noch dazu – und gerade wenn es dann so um eine gewisse gruppenspezifische Betrachtung geht im Sinne von kulturellen Eigenschaften von Gruppierungen oder Ähnliches. Also da kann man sich schon so ein paar Ausfälle vorstellen und wir hören das ja auch immer wieder. Also es gibt immer wieder Fälle, wo klar wird, die Frau mit einem gewissen ausländischen Vornamen aus deutscher Sicht, die wird mal per se da nicht eingeladen, weil das ist halt zu ungewöhnlich. Oder ein Kopftuch ist ein Ausschlusskriterium. Das sind jetzt so die offensichtlichen Beispiele. Kann aber sein, man hat vielleicht auch einfach nur im Gesicht eine Narbe, die irgendwie darauf schließen könnte, dass man ein Rabauke ist und sich ständig prügelt oder Ähnliches. Dabei ist man halt nur mal unglücklich hingefallen. Also da gibt es ja so ganz verschiedene Möglichkeiten, bei denen wir immer wieder dann jetzt auch schon sehen, dass sie problematisch werden.

Dorothea Voss:

Ja. Und deswegen wirklich bei diesem Thema eben die Frage, wie ist die Qualität der Daten und schließt die Qualität der Daten, aber auch der Modelle, die diese Daten durchrechnen, kann nachgewiesen werden, dass diese Datensätze eben diskriminierungsfreie Ergebnisse liefert. Und wenn es eben die entsprechenden Gesetze gibt, dass bestimmte Systeme erst dann eingesetzt werden können, wenn sie das nachweisen, dann ist da das Risiko schon mal etwas kleiner.

Nichtsdestotrotz, aber das ist was, was mein Kollege Stefan Lücking, der den Forschungsverbund betreut hat, öfter mal gesagt hat: Man kann den Spieß ja auch umdrehen und man kann ja auch KI dazu benutzen, Diskriminierung nachzuweisen. Also man kann ja auch sagen, berechne mir ein Ergebnis, wie wahrscheinlich es ist, dass ich in der Vergangenheit schon immer eigentlich einen blinden Fleck hatte bei der Auswahl von Bewerberinnen und Bewerbern und zeige mir auf, wie eng wir eigentlich ausgewählt haben mit Blick auf die Verteilung von bestimmten Merkmalen in der Bevölkerung. Man kann KI auch nutzen, um sich selbst zu überführen.

Marco Herack:

Aber wenn man das nicht institutionalisiert, liegt das dann natürlich immer am Vorstand oder an sonstigen Entscheidungsträgern, ob so was dann umgesetzt wird.

Dorothea Voss:

Ja klar, das sind politische Entscheidungen in Unternehmen. Deswegen ist Mitbestimmung noch mal ganz anders auf den Plan gerufen, einfach die erreichten Standards der Arbeit und der Beschäftigung einfach auch immer wieder

einzufordern, auch unter den neuen technischen Möglichkeiten.

Marco Herack:

Das Zalando-Beispiel hat es ja schon ganz gut gezeigt; wenn man dann so eine Software im Unternehmen dann auch noch dafür benutzt, zu bestimmen, wer befördert wird, dann geht es natürlich auch weiter. Man kann dann auch sagen, na ja, wer wird denn qualifiziert, wo sind denn unsere Top-Performer, die schicken wir doch in die Lehrgänge und den Rest, da sparen wir uns das Geld, der fällt vielleicht dann eh hinten raus, weil wir sie feuern, wenn sie gewisse Schwellen nicht überschreiten und so weiter. Also auch da sieht man ja, dass es damit wieder so ein Spannungsfeld gibt im Arbeitsalltag, wo man dann auch wieder so eine gewisse Verhaltensweise vielleicht an den Tag legen muss, damit man da erfolgreich ist in diesem Schema.

Dorothea Voss:

Ja, sehe sicher. Ich meine, auch jetzt sehen wir das Problem, dass Weiterbildungs-, Qualifizierungschancen nicht gleich verteilt sind, sondern dass die Inanspruchnahme steigt mit dem Grad der Qualifikation. Aber das kann natürlich durch die Auswertung von Rechenoperationen dann erschwert werden, wenn im Sinne einer Neuvermessung von Leistungsfähigkeit eben genau gesagt wird, die Wahrscheinlichkeit, dass jemand in dem und dem Alter mit der und der Qualifikation auf dem und dem Arbeitsplatz top Leistungen bringt, ist sehr groß und deswegen investieren wir in diese Person mehr als in vielleicht andere. Und auch hier gilt eben, dass es statistische Ergebnisse sind, die da produziert werden. Die ersetzen aber nicht eine Qualifizierungsstrategie eines Unternehmens – und auch da wieder: Mitbestimmung – was die Qualifizierung von großen Teilen oder von allen in der Belegschaft zum Ziel hat.

Marco Herack:

Da fällt ja völlig weg, dass so ein Unternehmen halt auch Perspektiven bieten kann. Also auch so mit dem Gedanken, Menschen wachsen in Jobs hinein, in Verantwortung hinein und werden besser. Da läuft man ja zumindest Gefahr ... ich will jetzt auch nicht immer sagen, dass es immer schlecht sein muss mit der KI – wird da sicherlich auch positive Anwendungen geben. Du hast ja schon so ein bisschen dageengehalten. Aber gerade so im Unternehmensbereich und nachdem, was wir da bisher gehört haben in den letzten Jahren, ist es halt scheinbar irgendwie immer so, dass es doch erkämpft werden muss, das Positive. Also gerade so im Denken von Perspektiven für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber da kann man dann halt auch mal scheitern, das ist dann halt so. Und dieses Scheitern soll ja dann ausgeklammert werden, weil das ist ja ineffizient.

Dorothea Voss:

Es gibt so eine Diskussion, wo es um die Frage geht, wie können eigentlich Mensch und Maschinen sich ergänzen. Das ist auch keine neue Frage, sondern schon lange in der Debatte der Humanisierung der Arbeit wird dieses Thema diskutiert. Und da ist immer die Frage, inwieweit kann Technik, inwieweit können Maschinen auch Menschen entlasten, inwieweit können sie mehr Freiraum geben für das, was der Mensch viel besser kann, nämlich Sinn verstehen, Kontextwissen einbringen, kooperieren, sehr spontan richtig reagieren oder manchmal auch falsch – auf

bestimmte Reaktionen. Also inwieweit kann die Maschine, die Technik in Arbeitszusammenhängen eine Rolle einnehmen, die die Arbeit verbessert nach bestimmten Leitbildern, wie zum Beispiel Leitbild gute Arbeit. Und diese Diskussion oder die Vorstellung darüber, wie diese – ist der Begriff eben „soziotechnische Systeme“, also sie sind sowohl sozial als auch technisch – wie diese soziotechnischen Systeme auch mit dieser neuen Technologie gestaltet werden können, dazu ist eben das Wissen und die Ideen der Beschäftigten selbst natürlich unerlässlich. Also das schreit geradezu nach Projekten, wo eben der Anwendungsnutzen und die Zielvorstellung von KI auch entwickelt werden.

Marco Herack:

Wir haben hier jetzt viel über große Unternehmen geredet. Es gibt ja aber auch kleine Unternehmen. Und zwar gar nicht mal ...

Dorothea Voss:

Ja. Ziemlich viele.

Marco Herack:

Genau, gar nicht mal so wenige. Es gibt da so eine schöne Zahl, dass Betriebe über 500 Angestellte zwar nur 1 Prozent aller Unternehmen ausmachen, aber ein Drittel aller sozialversicherungspflichtigen Berufe stellen. Das heißt, wenig Unternehmen stellen viele Leute an, was ja im Kapitalismus auch sehr logisch ist. Das heißt aber, darunter sind ganz viele Unternehmen, die halt 10 Angestellte haben, 50, 300, die werden sich so eine richtig teure Software natürlich gar nicht erst leisten können oder wollen oder das wird noch eine Weile dauern, eh die Software so billig ist, dass man sie dann dort auch einsetzt. Aber man bekommt zumindest so eine Ahnung, wie groß dann der Einfluss dieser Software, hinter der dann die KI stehen soll, auf unsere Gesellschaft sein wird. Du hast es ja jetzt selber schon so ein bisschen angedeutet, es gibt da auch politische Überlegungen und ich will den Gewerkschaften nichts Schlechtes nachsagen, aber da ist schon auch noch die Politik gefragt, das können die nicht alleine stemmen.

Dorothea Voss:

Richtig, es geht einfach um zu viel. Also es geht wirklich um Persönlichkeitsrechte, es geht um Datenspuren, die dauerhaft für andere Zwecke verwendet werden können – im Potenzial, sage ich mal – als dass nicht da wirklich auch gesetzgeberisch Grenzen eingezogen werden müssen. Und man weiß ja auch einfach über die Berichte, zum Beispiel aus China, wo dieses Social Scoring, also die Bewertung des Sozialverhaltens, ist das jetzt der Gesellschaft zuträglich oder nicht, dass das auch mit unserem Wertesystem, mit unserer Vorstellung von demokratischer Gesellschaft überhaupt nicht kompatibel ist. Und darum geht es ja schon, dass einfach die Technologie in diese Richtung Ergebnisse produzieren kann und im großen Unternehmen entstehen eben so viele Daten. Also Big Data heißt eben, dass viele Datenspuren entstehen, dass man sie auch aggregieren kann, also zusammenstellen kann und dann über Computer bestimmte Zusammenhänge, bestimmte Muster sich ausspucken lassen kann, die eben vorher nicht so zur Verfügung standen. Die kleinen Betriebe werden ... hängt auch ein bisschen davon ab, in welchem Bereich, in welcher Branche sie arbeiten. Aber je weniger Technologie eingesetzt wird, wird vermutlich beim jetzigen Reifegrad der

Technologie der Einsatz nicht sehr hoch sein. Aber das ist ja bei anderer Technologie auch so, dass es da einfach eine Riesenspannweite gibt. Und insofern ist der Einfluss von KI sicherlich jetzt schon sehr groß mit Blick auf große Unternehmen oder auch weltweite Konzerne.

Marco Herack:

Zum Ende hin würde ich gern noch den Bogen schließen, den ich eingangs begonnen habe. Ein Algorithmus, der vielleicht mitdenkt, wie viel Parkzettel ein Niedriglohnarbeiter bereit ist zu zahlen, um seinen Job zu behalten, das ist aus meiner Sicht die direkte Ausbeutervariante. Aber es gibt ja auch eine Art indirektes Anreizsystem, das man wählen kann. Also für Leute, die besonders leistungsfähig sind und dann diese gegenüberstellt mit dem weniger leistungsfähigen Kollegen, das kann man über kleine Programme machen, die, na ja, Leistung im *Rohbau* (*Hinweis der Redaktion: Wort nicht ganz verständlich*) übersetzen oder auch direkte Ranglisten anzeigen. Das Ganze läuft dann unter dem Begriff Gamification. Also man versetzt der Arbeit einen Spielfaktor. So, im nächsten Schritt könnte man die Anfälligkeit der jeweiligen Mitarbeiter*innen für solche Systeme ermessen und sie ganz individuell an ihre jeweilige Leistungsgrenze bringen, wenn man das mal so von dem Ausbeutergeist her denkt. Also man lockt sie dahin, wo das Unternehmen sie eigentlich hin haben möchte, was natürlich ... na ja, es hat einen Preis. Überarbeitung zum Beispiel wäre einer, dadurch schlechtere Gesundheit und so weiter und so fort. Das heißt doch aber auch, dass man Unternehmen per se mehr in die Verantwortung nehmen muss für solche Geschichten. Also, dass sie nicht einfach nur ausprobieren dürfen, um mal zu gucken, was man alles machen kann, sondern dass sie Sinnhaftigkeit dieser Maßnahmen begründen müssen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so einen Grundschutz haben. Wo man einfach sagt, das ist hier in unserem Unternehmenssystem, in unserem Wertesystem verankert und wir können gerne Sachen ausprobieren, aber es darf dann nicht zum Nachteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gewertet werden. Also so eine Art Verantwortungskultur, die man dann aber auch politisch schon verankert und die nicht einfach dann immer nur wieder zwischen den Gewerkschaften und Unternehmen ausgehandelt wird.

Dorothea Voss:

Ja, vollkommen richtig. Also du sprichst eben an, dass bestimmte Verfahren oder Systeme eingeführt werden, die eben auch so einen Gaming-Effekt haben. Also da geht es dann um bestimmte Systeme oder bestimmte Arbeitsumgebung, wo es Spaß macht, was zu entwickeln, wo es um Kreativität geht, wo Probleme gelöst werden, so man vielleicht auch Fehler finden muss. Und gleichzeitig hat das Ganze aber auch noch eine andere Ebene, dass nämlich Systeme optimiert werden sollen und eben auch das Leistungsvermögen der Beschäftigten optimiert werden soll. Und wenn das dann zum Normalmaß erhoben wird, dann ist eben das Niveau der Arbeitsleistung auf einmal ein ganz anderes. Also das heißt, es wird etwas vorgegeben, worin sich Beschäftigte bewegen und gleichzeitig geht es um ganz andere Ziele. Und um das auszuschließen, klar, kann das Unternehmen sozusagen eine schriftliche Stellungnahme geben. Es ist aber wahrscheinlicher, dass wenn es so etwas gibt wie eine prozessuale, partnerschaftliche Konfliktkultur, also wo es Mitbestimmungsakteure auf der anderen Seite gibt, die genau diese Fragen stellen: Was ist damit intendiert? Ist eben eine Verschiebung der Leistungsstandards

intendiert oder ist sie sogar ausgeschlossen. Was muss vereinbart werden, damit eben eine Verschiebung von Standards ausgeschlossen werden kann? Und wie kann sichergestellt werden, dass Arbeit eben Spaß macht? Dass das, was der Mensch eben sehr gut kann, nämlich Probleme lösen, eben auch oftmals in Kooperation, wo es um Innovationen geht, die durch gemeinsames Ausprobieren und Ideenentwickeln entstehen. So eine Arbeitsumgebung, die wird ja sicherlich auch als lernförderliche und damit auch als gute Arbeitsumgebung gestützt werden können.

Marco Herack:

Ist ein hehres Ziel.

Dorothea Voss:

Ja.

Marco Herack:

Also so ein Umfeld, in dem man dann als Mensch dann doch noch ganz Mensch bleiben kann.

Dorothea Voss:

Ja und Arbeit darf ja auch Spaß machen. Also muss ja ... gibt ja durchaus Aspekte auch in der Arbeitswelt, wo auch enge bürokratische Grenzen aufgebrochen werden und was man eben auch als Fortschritt bezeichnen kann.

Marco Herack:

Dorothea Voss, ich danke dir für das Gespräch.

Dorothea Voss:

Gerne, Marco.

Marco Herack:

Wenn ihr uns zu euren Erfahrungen und Gedanken zu diesem Thema noch etwas mitteilen möchtet, dann könnt ihr das tun, indem ihr uns eine E-Mail schreibt – systemrelevant@boeckler.de – oder auf Twitter antickert [@boeckler_de](https://twitter.com/boeckler_de). Und Dorothea Voss findet ihr auf Twitter als [@DorotheaVoss](https://twitter.com/DorotheaVoss), also Name gleich Twitter-Handle. Ich bedanke mich fürs Zuhören. Euch eine schöne Zeit und bis bald. Tschüss.

Dorothea Voss:

Tschüss.