



19. November 2025

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ MITBESTIMMEN

Qualifizierung als Schlüssel für Betriebsräte



Dr. Bianca Zickerick (Beraterin bei der TBS NRW im Projekt „Zukunftszentrum KI NRW“) und
Dr. Johanna Renker (Beraterin und Projektleiterin bei der Technologieberatungsstelle NRW (TBS NRW))

Die neue Realität der Betriebsratsarbeit

Die Arbeit der Betriebsräte befindet sich mitten in einem tiefgreifenden Wandel. Die Digitalisierung von Prozessen und der Einzug von Künstlicher Intelligenz (KI) in nahezu alle Unternehmensbereiche verändern nicht nur die Arbeitswelt rasant, sondern auch die Anforderungen an Mitbestimmung. Wo klare Regelungen fehlen, entstehen schnell Schatten-IT, also technische Lösungen, die Beschäftigte oder Abteilungen selbst einführen, ohne dass die IT-Abteilung oder der Betriebsrat davon wissen. Das können zum Beispiel eigene Cloud-Speicher, Chatprogramme oder KI-Tools sein, die im Alltag helfen sollen, aber oft nicht geprüft

oder abgestimmt sind. So entstehen unübersichtliche Systemlandschaften, in denen jeder auf eigene Weise arbeitet, ohne gemeinsame Strukturen oder Verfahren.

Hinzu kommt: Neue IT-Systeme – ob klein oder groß – werden heute oft in Rekordgeschwindigkeit eingekauft und eingeführt, weil man möglichst schnell vom Nutzen profitieren möchte. Unternehmen wollen flexibel reagieren und unterschiedlichen Bedarfen gerecht werden, etwa in Kommunikation, Organisation oder Datenanalyse. Das führt zusätzlich dazu, dass immer mehr digitale Lösungen gleichzeitig im Einsatz sind – ohne dass sie aufeinander abgestimmt sind.

Für Betriebsräte bedeutet das eine enorme Herausforderung: Sie müssen in kurzer Zeit eine Vielzahl komplexer Systeme verstehen, deren Auswirkungen beurteilen und gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten schützen. Mitbestimmung wird dadurch komplexer und unübersichtlicher. Um in diesem technologischen und rechtlichen Dschungel – geprägt von DSGVO, Mitbestimmungsrechten und neuen KI-Regelungen – Orientierung zu behalten, braucht es neue Kompetenzen, Werkzeuge und Strategien. Bildung und Qualifizierung sind daher keine Kür, sondern die Voraussetzung, um als Interessenvertretung handlungsfähig zu bleiben und die digitale Transformation aktiv mitzugestalten.

Rechtliche Rahmenbedingungen im Kontext von KI

Eine wichtige Unterstützung für Betriebsräte bei der Umsetzung von Mitbestimmung in der digitalen Arbeitswelt bietet das Betriebsrätemodernisierungsgesetz (BtrmG), das 2021 in Kraft getreten ist. Mit diesem Gesetz wurde erstmals der Begriff Künstliche Intelligenz in das Betriebsverfassungsgesetz aufgenommen. Arbeitgeber sind nun verpflichtet, den Betriebsrat frühzeitig über die Planung neuer Arbeitsverfahren, und zwar einschließlich des Einsatzes von KI, zu informieren. So erhalten Betriebsräte die Möglichkeit, frühzeitig zu verstehen, welche Systeme eingeführt werden sollen, und aktiv an ihrer Gestaltung mitzuwirken. Auch der Zugang zu externem Sachverstand wurde mit dem Gesetz vereinfacht. Betriebsräte können sich nun gezielt fachliche Unterstützung holen, um den Einsatz von KI-Systemen technisch, organisatorisch und rechtlich fundiert zu bewerten – ohne dass hierfür eine Erforderlichkeitsprüfung notwendig ist. Gleichzeitig ist es jedoch ebenso wichtig, dass Betriebsräte selbst ein grundlegendes Verständnis für digitale Technologien und KI entwickeln, um Sachverhalte einzuordnen und auf Augenhöhe mitzugestalten. Sie haben das Recht, an erforderlichen Schulungen teilzunehmen, werden dafür von ihrer Arbeit freigestellt, und die entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber.

Darüber hinaus bildet die KI-Verordnung (EU-AI-Act) einen verbindlichen Rahmen, der für das gesamte Unternehmen gilt. Auch hier spielt das Thema Kompetenz eine Rolle. Mit dem Inkrafttreten im Februar 2025 wird besonders in Artikel 4 betont, dass Anbieter und Betreiber

von KI-Systemen sicherstellen müssen, dass alle beteiligten Personen über ausreichende KI-Kompetenz verfügen. Dazu gehören sowohl ein grundlegendes Verständnis über die Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz als auch Kenntnisse zu ihren technischen, rechtlichen und ethischen Aspekten. Damit wird deutlich: Der verantwortungsvolle Einsatz von KI ist nicht nur eine Frage der Technik, sondern auch der Qualifizierung.

Erforderliche Kompetenzfelder für Betriebsräte

Welche Kompetenzen benötigen Betriebsräte nun konkret, um den Einsatz von KI im Unternehmen wirksam zu begleiten? Wie weit muss das technische Verständnis von KI gehen, und wie weit das Wissen um die Auswirkungen von KI?

Um diese Fragen zu beantworten haben wir den Betriebsratsvorsitzenden Simon Ernst der Technologieberatungsstelle NRW (TBS NRW) hinzugezogen. „Betriebsräte brauchen wie bei anderen Themen, auf denen viel Druck drauf ist, erstmal Durchsetzungsstärke und Verhandlungsgeschick, müssen aber auch ein Gefühl für ihre betrieblichen IT & KI-Systeme bekommen und deren besondere Risiken und Potenziale für die Beschäftigten“ fasst Simon Ernst zusammen. Betriebsräte müssen KI-Systeme zwar nicht selbst programmieren können, sie sollten jedoch ein grundlegendes Verständnis über die Funktionsweise, Einsatzbereiche und Grenzen dieser Technologien erlangen. Dieses Wissen bildet die Grundlage, um technische Aussagen des Arbeitgebers oder externer Dienstleister kompetent einordnen zu können. Damit Betriebsräte ihrer Rolle im KI-Kontext gerecht werden, benötigen Sie folglich ein Bündel an Kompetenzen, das über rein technisches Wissen hinausgeht (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Kompetenzbereiche im Umgang mit KI für Betriebsräte

Kompetenzbereich	Inhalte
Technologisches Grundverständnis	Grundprinzipien (generativer) KI, Funktionsweise, Einsatzfelder und Grenzen; Fähigkeit zwischen verschiedenen KI-Anwendungen zu unterscheiden
Datenkompetenz	Verständnis für Datenflüsse, Datenschutzerfordernungen, Bias- und Fairness-Probleme
Rechtliche Orientierung	Kenntnis über die Mitbestimmungsrechte (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG), DSGVO, EU AI Act, ethische Standards
Kommunikationskompetenz	Fähigkeit, Beschäftigte zu informieren, Ängste aufzunehmen und konstruktive Beteiligungsprozesse zu moderieren und zu begleiten

Prozessgestaltungskompetenz	Strategisches Mitwirken bei Einführung und Einsatz neuer Technologien, z.B. durch Betriebsvereinbarungen, Leitlinien oder Schulungskonzepte
------------------------------------	---

Ein zentrales Thema ist neben einem technologischen Grundverständnis der Umgang mit Daten. Betriebsräte sollten nachvollziehen können, wie Daten erhoben, verarbeitet und genutzt werden, um Verzerrungen und Diskriminierung zu vermeiden. Sie müssen darauf achten, dass Verfahren fair sind und Beschäftigte nicht benachteiligt werden. Darüber hinaus spielt der Datenschutz eine wesentliche Rolle. Insbesondere beim Einsatz personenbezogener Daten müssen Betriebsräte informiert werden, welche Zugriffsrechte und Schutzvorkehrungen gelten.

In dem Zusammenhang ist auch die rechtliche Kompetenz zentral: Betriebsräte sollten sich über ihre Rolle bei der Einführung und Anwendung technischer Systeme gemäß der Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bewusst sein. Ergänzend zu den Mitbestimmungsrechten greifen weitere rechtliche Rahmenbedingungen wie die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und der EU AI Act, der insbesondere für Hochrisiko-KI-Systeme besondere Anforderungen festlegt. Idealerweise sollten Betriebsräte diese rechtlichen Vorgaben kennen und in Betriebsvereinbarungen einfließen lassen können. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies angesichts der hohen Komplexität und begrenzter Ressourcen kaum realistisch ist. Eine sinnvolle Lösung kann darin liegen, spezialisierte Ausschüsse zu bilden, die sich gezielt mit dem Thema KI und den rechtlichen Anforderungen auseinandersetzen.

Neben einem grundlegenden technologischen und rechtlichen Verständnis gewinnen zudem insbesondere Kompetenzen im Bereich Kommunikation zunehmend an Bedeutung. KI ist nämlich weit mehr als nur ein technisches Thema – sie berührt ebenso soziale, organisationale und vor allem emotionale Aspekte im Unternehmen. Viele Beschäftigte sorgen sich hinsichtlich verstärkter Überwachung oder stellen sich Fragen wie: „Ist mein Arbeitsplatz sicher?“ oder „Wie verändert sich meine Arbeit durch KI?“ In dieser Situation nehmen Betriebsräte eine zentrale Rolle als Vertrauens- und Ansprechinstanz ein: Sie können dabei unterstützen, Ängste und Unsicherheiten der Beschäftigten aufzunehmen, verständliche und transparente Informationen zu vermitteln sowie sowohl Chancen als auch Risiken offen zu benennen. Dadurch leisten sie einen entscheidenden Beitrag zur Förderung der Akzeptanz neuer Technologien im Unternehmen.

Eine Besonderheit dieser neuen Technologien wie KI ist, dass es sich dabei um lernende Systeme handelt und sich ihre Auswirkungen damit dynamisch entwickeln können. Eine punktuelle Mitbestimmung bei der Einführung reicht daher allein nicht aus. Betriebsräte benötigen folglich ebenfalls Kompetenzen in der Prozessgestaltung, z.B. hinsichtlich der

fortlaufenden Evaluation der KI-Systeme oder der Anpassung bestehender Betriebsvereinbarungen.

Nicht zuletzt sollten auch Kompetenzen wie die eigene Resilienz und Stressresistenz der Betriebsratsgremien gestärkt werden, um mit der hohen Geschwindigkeit technischer Neuerungen und der Komplexität souverän umgehen zu können.

Insgesamt zeigt sich, dass der erfolgreiche Umgang mit KI im betrieblichen Kontext ein breites Spektrum an Kompetenzen erfordert, das durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen systematisch aufgebaut und weiterentwickelt werden sollte.

Herausforderungen bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen

Betriebsräte, die sich in diesen Kompetenzen weiterbilden möchten, finden heute eine wachsende Anzahl an passenden Unterstützungsangeboten. Gewerkschaften und ihre Bildungseinrichtungen sowie überbetriebliche Beratungsstellen bieten Seminare zum Einsatz von KI und zu rechtlichen Rahmenbedingungen an. Auch öffentlich geförderte Projekte, wie die Zukunftszentren oder die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) haben ihr Angebot speziell auf die Unterstützung von Betriebsräten bei der Einführung und Gestaltung von KI ausgerichtet. Oft reicht die bloße Bereitstellung solcher Angebote jedoch nicht aus, um Kompetenzen nachhaltig aufzubauen und in den betrieblichen Alltag zu übertragen.

An dieser Stelle greifen insbesondere zwei Herausforderungen:

1. Fehlende Kapazitäten und strukturelle Hürden

Oft werden Qualifizierungsangebote nicht oder nur unzureichend genutzt, da es Betriebsräten an zeitlichen und personellen Ressourcen mangelt. Neben dem Thema KI stehen Unternehmen und ihre Betriebsräte vor einer Vielzahl weiterer Herausforderungen – vom Fachkräftemangel über Transformationsprozesse bis hin zu Arbeitsverdichtung. Häufig werden Qualifizierungen daher außerhalb der regulären Arbeitszeiten verlagert. Für Betriebsratsmitglieder bedeutet das eine zusätzliche Belastung, die die Teilnahme erschwert und das, obwohl Arbeitgeber gemäß Betriebsverfassungsgesetz verpflichtet sind, entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen während der Arbeitszeit zu ermöglichen. „Es ist höchste Zeit für Arbeitgeber ihre Qualifizierungspflichten einzuhalten“, fordert Simon Ernst (TBS NRW). „Jede Anwender:in von KI und jedes Mitglied einer Interessenvertretung, nicht nur der „IT-Ausschuss“, hat ein Recht auf geeignete Angebote zur Qualifizierung während der Arbeitszeit mit starken Referent:innen, nicht nur online-Fastfood am Feierabend“.

2. Fehlende frühzeitige Einbindung des Betriebsrats

Eine weitere Herausforderung ist die späte Einbindung von Betriebsräten in Einführungs- und Gestaltungsprozesse von KI-Systemen. Dies kann zum einen der bereits oben erläuterten Schatten-IT geschuldet sein: Oftmals nutzen Beschäftigte bereits generative KI-Anwendungen wie z.B. ChatGPT, obwohl es keine offizielle Einführung oder Regelung im Unternehmen gibt (Arntz et al., 2025). In dieser Situation fehlt es Betriebsräten nicht selten an Transparenz, auf welcher Grundlage die neuen Technologien eingesetzt werden und welche Risiken und Chancen damit verbunden sind.

Gerade die unregelmäßige Nutzung von KI sowie die rasante Entwicklung neuer Systeme führt dazu, dass Entscheidungen im Unternehmen oft schnell und ohne Beteiligung des Betriebsrats getroffen werden. Dadurch wird die Möglichkeit von Betriebsräten, Künstliche Intelligenz proaktiv und strategisch zu gestalten, deutlich eingeschränkt.

Wie wichtig die Einbindung von Betriebsräten bei der Einführung von neuen Technologien ist, hat bereits die OECD-Studie „The impact of AI on the workplace“ (Lane, Williams & Broecke, 2023, S. 70-82) gezeigt: Beschäftigte berichten signifikant häufiger von positiven Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der KI-Einführung, wenn sie entsprechende Schulungen erhalten und die Arbeitnehmervertretungen in den Einführungsprozess eingebunden wurden. Unternehmen, welche auf die Beteiligung und Qualifizierung setzen, erzielen dadurch positive Ergebnisse bei der Akzeptanz und Nutzung von KI-Technologien.

Qualifizierung gemeinsam denken: Gelungene Beispiele

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es klare Strukturen und gemeinsame Grundlagen. Denn beim Thema Qualifizierung im Umgang mit KI gilt: eine erfolgreiche Gestaltung von KI gelingt nur, wenn alle relevanten Akteure an einem Strang ziehen. Neben Geschäftsführung und Personalabteilungen sollten daher auch Betriebsräte frühzeitig in die Planung, Auswahl und Implementierung von KI-Systemen eingebunden werden. Ein wirksamer Ansatz ist es, Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen gemeinsam zu gestalten, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und zu fördern.

Ein Praxisbeispiel ist das Zukunftszentrum KI NRW, das Betriebsräte, Beschäftigte und Unternehmensvertreter:innen in partizipativen Formaten zusammenbringt, um Künstliche Intelligenz verständlich, greifbar und praxisnah zu gestalten. Durch Einführungsworkshops in KI wird zunächst ein grundlegendes technisches Wissen vermittelt, sodass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von Künstlicher Intelligenz erhalten. Inhalte zu den Themen Einsatzmöglichkeiten von KI sowie ethische und rechtliche Herausforderungen von KI runden den Workshop ab. Auf dieser Wissensbasis können weitere gemeinsame Qualifizierungen erfolgen, wie die Erarbeitung von internen KI-Leitlinien für einen verantwortungsvollen

Umgang mit KI im Unternehmen. So entstehen gemeinsam getragene Werte, Transparenz und klare Spielregeln für die Mitbestimmung.

Solche Formate stärken die Zusammenarbeit und erleichtern es, betriebsindividuelle Regeln und Schutzmechanismen zu etablieren und KI mitbestimmt zu gestalten. Zudem bieten sie die Möglichkeit „frühzeitig gemeinsame Gremien wie eine KI-Kommission von Betriebsrat und Arbeitgeber mit KI-Fachleuten beider Seiten zu etablieren“, schildert Simon Ernst (TBS NRW).

Ergänzend hat sich gezeigt, dass Experimentierräume ein wichtiger Erfolgsfaktor sind. Diese ermöglichen es, neue Technologien in einem geschützten Rahmen auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und Gestaltungsspielräume auszuloten, bevor eine unternehmensweite Einführung erfolgt. Programme wie INQA bieten hier z.B. den Aufbau partizipativer Experimentierräume an, welche eine gemeinsame Lernkultur im Unternehmen fördern.

Fazit: Qualifizierung als Fundament wirksamer KI-Mitbestimmung

Die Einführung und Nutzung von Künstlicher Intelligenz verändert die betriebliche Realität tiefgreifend – und damit auch die Aufgaben, Rollen und Handlungsspielräume von Betriebsräten. KI ist dabei kein reines Technikthema, sondern ein Transformationsprozess, der Beschäftigte, Organisationen und Mitbestimmung gleichermaßen betrifft. Für Betriebsräte bedeutet dies: Sie müssen nicht nur auf Veränderungen reagieren, sondern aktiv mitgestalten.

Eine zentrale Voraussetzung dafür ist eine zielgerichtete und kontinuierliche Qualifizierung. Damit Betriebsräte in KI-Prozessen wirksam agieren können, braucht es ein Zusammenspiel aus Wissen, Haltung, Unterstützung und Qualifizierung. Gelingen kann dies nur, wenn Qualifizierung als strategische Daueraufgabe verstanden wird – nicht als punktuelle Maßnahme. Dabei ist es wichtig, dass...

- Schulungen niedrigschwellig zugänglich sind und auf die Bedarfe von Betriebsräten zugeschnitten werden
- Eine Kombination aus technischer und sozialer Kompetenzentwicklung vermittelt wird: Betriebsräte benötigen nicht nur rechtliches oder technisches Wissen, sondern auch kommunikative und gestalterische Fähigkeiten.
- Kooperative Ansätze zwischen Unternehmen, Betriebsräten, Gewerkschaften, Zukunftszentren und Bildungsträgern verfolgt werden, die gemeinsames Lernen fördern und damit die Wirksamkeit erhöhen
- Externe Expertise zugezogen werden kann, die gezielt dort ansetzt, wo internes Wissen nicht ausreicht

Schließlich kann nur ein ausreichend qualifizierter Betriebsrat KI-Einführungsprozesse aktiv mitgestalten, die Interessen der Beschäftigten wirksam schützen und zugleich die neuen Gestaltungsspielräume nutzen – etwa, indem er KI selbst als Werkzeug einsetzt. So kann Generative KI (wie ChatGPT oder Gemini) beispielsweise dabei helfen, Texte schneller und präziser zu formulieren – sei es eine E-Mail an den Arbeitgeber oder eine Information für die Belegschaft im Intranet. Entscheidend ist, die Chancen solcher Technologien zu erkennen und verantwortungsvoll zu nutzen, ohne die Risiken aus dem Blick zu verlieren. Dazu gehört auch, den kritischen Umgang mit KI zu erlernen und ihre Grenzen zu verstehen. In einer Arbeitswelt, die zunehmend von KI geprägt ist, wird Mitbestimmung damit mehr denn je zu einer Wissens- und Lernaufgabe.

Literatur:



Arntz, M., et al. (2025). Digitalisierung und Wandel der Beschäftigung (DiWaBe 2.0): Eine Datengrundlage für die Erforschung von Künstlicher Intelligenz und anderer Technologien in der Arbeitswelt. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2025. Seiten: 48, Projektnummer: F 2573, F 2601, PDF-Datei, DOI: 10.21934/baua:bericht20250225

Lane, M., Williams, M., Broecke, S. (2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI survey of employers and workers. OECD Social, Employment and Migration Working papers 288, Paris: OECD Publishing.

AUTOREN



Dr. Bianca Zickerick

Dr. Bianca Zickerick ist Beraterin bei der TBS NRW im Projekt "Zukunftszentrum KI NRW" und begleitet Organisationen bei der partizipativen Einführung Künstlicher Intelligenz. Als promovierte Psychologin im Bereich kognitive Neurowissenschaften

(Ruhr-Universität Bochum) und zertifizierte systemische Coachin liegt ihr Fokus dabei auf den Themen Mensch-Maschine Interaktionen, digitaler Stress, Change Management sowie der sozialpartnerschaftlichen Erarbeitung von KI-Leitlinien.

[Alle Beiträge ansehen](#)



Dr. Johanna Renker

Dr. Johanna Renker promovierte im Bereich Mensch-Maschine-Interaktion am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund, studierte Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie und arbeitet heute als Beraterin und Projektleiterin bei der Technologieberatungsstelle NRW (TBS NRW). Sie unterstützt betriebliche Mitbestimmung, Digitalisierung und KI-Gestaltung in der Arbeitswelt und ist zudem Teil des Zukunftszentrums KI NRW.

[Alle Beiträge ansehen](#)