Fraunhofer IAO | verdi

Gute Arbeit mit KI

Gemeinsames Positionspapier zu Arbeit und Künstlicher Intelligenz

Extrakt für das Spitzentreffen Fraunhofer IAO – ver.di, Oktober 2026

1 Ausgangspunkt und Selbstverständnis dieses Papiers

Kaum ein anderes wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Thema wird derzeit in der Breite so bewegt, kontrovers und zunehmend kritisch debattiert, wie Künstliche Intelligenz (KI). Einschätzungen zu Auswirkungen von KI auf den Arbeitsmarkt gehen weit auseinander. Unternehmensvertreter*innen und Berater*innen warnen vor einem Kompetenzverlust in Organisationen und beschreiben zugleich die Verlagerung ganzer Betriebsmodelle hin zu agentischer KI. In der Wirtschaftspresse wird die Frage, wie schnell Unternehmen Verantwortung an KI-Systeme delegieren können und dürfen, zur strategischen Kernfrage erklärt. Vertreter*innen von Wirtschaftsverbänden sehen in der Beteiligung von Beschäftigten ein Innovationshindernis. Prominente Stimmen wie Bill Gates zeichnen ein Bild epochaler Chancen wie Risiken zugleich. Vor diesem Hintergrund nehmen das Fraunhofer IAO und die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft eine gemeinsame Positionierung vor.

Das Fraunhofer IAO versteht sich als arbeitswissenschaftlich fundiertes, anwendungs- und innovationsorientiertes Forschungsinstitut. Aus dieser Rolle heraus formuliert es seine Position zu Arbeit und Künstlicher Intelligenz als Gestaltungsprogramm für wirksame, verantwortliche und lernförderliche KI-Organisationen.

Zu diesem Anspruch gehört die organisationale Innovationsfähigkeit als eigenständiges Ziel. KI ist für Organisationen nicht nur eine Rationalisierungs-, sondern zuallererst eine Innovationstechnologie: Sie ermöglicht neue Dienstleistungen, Produkte, Geschäftsmodelle und Formen der Zusammenarbeit. Ob dieses Potenzial gehoben wird, entscheidet sich weniger an der Technik als an der Fähigkeit einer Organisation, Arbeit, Prozesse, Kompetenzen und Governance gemeinsam weiterzuentwickeln.

In der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di haben sich Menschen zusammengeschlossen, um ihre beruflichen, sozialen und wirtschaftlichen, ihre kulturellen und gesellschaftspolitischen Interessen zu vertreten.

Für ver.di ist zentral, dass KI-Anwendungen der Verbesserung von Arbeits- und Lebensqualität dienen. Dafür setzt sich ver.di im Prozess der Regulierung und Gestaltung von KI und ihres Einsatzes sowohl in der Gesellschaft als auch vor allem in der Arbeitswelt ein.

Gemeinsam teilen das IAO und ver.di die Überzeugung, dass Gute Arbeit mit KI und Innovationsfähigkeit keine Gegensätze sind, sondern einander bedingen: Organisationen, die Beschäftigte befähigen, beteiligen und ihre Handlungssouveränität sichern, sind diejenigen, die KI produktiver, innovativer und nachhaltiger nutzen können.

2 Leitthesen

These 1: KI ist primär eine Organisations- und Arbeitsgestaltungsaufgabe und kein reines Technologieprojekt.

KI entfaltet Wirkung nicht primär über den technischen Einsatz, sondern maßgeblich über veränderte Rollenprofile von Beschäftigten, neue Prozesse und Entscheidungslagen, gewollte und ungewollte Kulturveränderungen, neue bzw. fehlende Kompetenzen und anzupassende Führungslogiken. Viele KI-Effekte entstehen team-, prozess- und organisationsweit, weshalb Arbeit mit KI stark auf übergreifendes Prozessdesign, eine sorgfältige Rollenarchitektur und Governance abzielen muss. Daher muss gerade eine Forschungsförderung mit dem Ziel Guter Arbeit mit KI die organisatorische Fähigkeit zur Einführung und Gestaltung von KI mindestens genauso intensiv adressieren wie Technikentwicklung, um eine erfolgreiche und menschengerechte Transformation zu unterstützen.

These 2: Handlungssouveränität des Menschen ist die zentrale Designbedingung.

KI darf Beschäftigte nicht zu Restgrößen automatisierter Prozesse machen. Gute Arbeit mit KI bedeutet: Menschen bleiben Entscheider, Gestalter*innen und verantwortliche Akteure – mit klaren Eingriffsmöglichkeiten und Handlungssouveränität, die über Human-in-the-Loop-Konzepte implementiert wird. Die Entscheidungsverteilung in der KI-Organisation muss stets kontrollierbar, revidierbar und durch den Menschen gestaltbar sein, wobei die immense Entwicklungsgeschwindigkeit der Technologie agile Anpassungsfähigkeiten an diese Verantwortungsverteilung und das Rollendesign erforderlich macht.

These 3: Produktivität braucht Gestaltungsqualität.

Effizienzgewinne entstehen nicht automatisch durch Tools. Schlechte Prozesse werden durch KI nicht besser; häufig werden bestehende Dysfunktionen verstärkt. Produktivität mit KI verlangt VOR dem Einsatz der Technologie sorgfältige arbeitswissenschaftliche Analysen, zukunftsorientierte Prozessgestaltung und eine umfängliche Evaluation, um nachhaltige Produktivitätseffekte zu erzielen und dabei gleichzeitig den Anforderungen an eine menschenzentrierte Arbeitsgestaltung zu entsprechen. Maßgeblich für einen erfolgreichen, positiv sowohl hinsichtlich der Effizienz als auch der Arbeitsqualität wirkenden Einsatz von KI ist zudem die kontinuierliche individuelle und kollektive Partizipation der Beschäftigten.

These 4: Partizipation ist ein innovationsförderliches Gestaltungsprinzip betrieblicher KI-Praxis.

Beteiligung der Beschäftigten und betriebliche Mitbestimmung sind nicht nur als Schutzinstrumente zu sehen, um Beschäftigte vor negativen Auswirkungen des KI-Einsatzes im Hinblick auf Arbeitsbedingungen und Persönlichkeitsrechte zu bewahren. Partizipation der Arbeitnehmer*innen trägt auch als KI-Gestaltungsprinzip maßgeblich zur Akzeptanz, Qualität, Innovativität und Nachhaltigkeit von KI-Lösungen bei. Beschäftigte wissen am besten, unter welchen Voraussetzungen KI-Anwendungen geeignet sind, ihre Arbeitsprozesse zu verbessern, für Entlastung zu sorgen und Innovationen voranzutreiben – wenn sie hierfür ausreichend qualifiziert sind und ein Minimum an KI-Literacy vermittelt wurde. Partizipativ entwickelte KI-Gestaltungslösungen sind deshalb weniger fehlerbehaftet, störanfällig und stehen besser im Einklang mit den betrieblichen Anforderungen,

weil Reibungsverluste vermieden werden. Dies kommt Unternehmen wie Beschäftigten gleichermaßen zugute und ist zentraler Bestandteil von Guter Arbeit mit KI.

These 5: Deskilling ist ein eigenständiges Transformationsrisiko.

Wenn KI Lerngelegenheiten, Routineaufgaben oder Fehlererfahrung übernimmt, entstehen Risiken für Expertiseaufbau, Urteilsfähigkeit und berufliche Identität. Ein verteiltes, gleichzeitiges Kompetenzabschmelzen über viele Beschäftigte hinweg, das auch als „distributed de-skilling" beschrieben wird, gefährdet gerade die Fähigkeiten, die Organisationen als geschäftskritisch einstufen: Urteilsvermögen, Problemverständnis und kritisches Denken. Besonders betroffen sind Berufseinsteiger*innen, deren klassische Lernaufgaben zuerst automatisiert werden. Diese Risiken müssen beforscht, gemessen und gestaltet werden.

These 6: KI-Kompetenz muss organisational und sozial gedacht werden.

Individuelle Weiterbildung reicht nicht, notwendig ist ebenso eine organisationale Qualifizierung. Organisationen, die KI kompetent einsetzen wollen, brauchen gruppenspezifische, gestaffelte Angebote von niederschwelligen Promptathons über fortgeschrittene Lern-Communities bis hin zu Coding-Schulungen; sie müssen hierfür technisch geeignete Lernumgebungen, geschützte Räume, Lernzeiten und Reflexionsräume anbieten und nicht zuletzt auch Aspekte veränderter Führungskonzepte, notwendiger Qualitätssicherung, entstehender Leistungsspreizungen oder veränderter Mitbestimmungsprozesse aktiv vermitteln und diskutieren.

These 7: Förderprogramme brauchen Reallabore / Lern- und Experimentierräume für Gute Arbeit mit KI.

Deutschland braucht mehr Mut und Möglichkeiten zum Ausprobieren. Förderprogramme sollten deshalb gezielt Reallabore sowie Lern- und Experimentierräume unterstützen, in denen neue Formen der KI-gestützten Arbeit unter realen Bedingungen erprobt, sozialpartnerschaftlich begleitet und wissenschaftlich ausgewertet werden. Erst praktische Erfahrungen ermöglichen belastbare Aussagen darüber, wie Produktivität, Arbeitsqualität, Qualifizierung, Mitbestimmung und Innovationsfähigkeit gemeinsam gestärkt werden können. Auf dieser Grundlage können zukunftsfähige Leitbilder und Modelle Guter Arbeit mit KI entstehen.

These 8: Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind zentrale Gestaltungsaspekte betrieblicher KI-Praxis.

Bei KI-gestützter Arbeit steht der arbeitende Mensch im Mittelpunkt. Gestaltungsziel muss es deshalb sein, die in KI liegenden Chancen zu fördern und gleichzeitig bestehende Risiken für die Arbeitsbedingungen zu minimieren. KI-gestützte Arbeit kann entlasten, wenn Standardaufgaben übernommen und Routineprozesse automatisiert werden. Sie kann gesundheitsförderlich sein, wenn Belastungsfaktoren frühzeitig erkannt und abgebaut werden. KI kann bestehende Fachkräfteengpässe infolge von Produktivitätszuwächsen abmildern. Qualifizierung in KI-Kompetenzen kann neue Karrierechancen eröffnen. Auf der anderen Seite bestehen Risiken und Herausforderungen, etwa im Hinblick auf Arbeitsverdichtung oder erweiterten Überwachungs- und Kontrollmöglichkeiten. Damit sich die partizipativen und innovativen Potenziale einer menschenzentrierten KI-Praxis entfalten können, müssen die Kriterien von Guter Arbeit in die KI-Gestaltung einfließen und systematisch erweitert werden.

These 9: Die gesamtwirtschaftliche Arbeitskräftebilanz des KI-Einsatzes ist grundlegend unsicher – und diese Unsicherheit ist selbst ein Gestaltungsfaktor.

Über die Beschäftigungswirkung von KI existieren höchst unterschiedliche Einschätzungen. Auf der einen Seite stehen Positionen, die – etwa mit Verweis auf Rebound-Effekte, Komplexitätssteigerung und demografisch getriebene Nachfrage – nicht Massenarbeitslosigkeit, sondern strukturellen Arbeitskräftemangel als prägenden Trend erwarten. Auf der anderen Seite stehen deutlich negativere Szenarien, die einen breiten Wegfall von Tätigkeiten und wachsende Überkapazitäten in etablierten Rollen prognostizieren. Weil die Bilanz nicht sicher vorhersagbar ist und bereits Stellen in verschiedenen Branchen aufgrund von KI sowohl ab- als auch aufgebaut werden, brauchen Betriebe und Sozialpartner eine robuste, Szenarien-basierte Vorausschau, ein kontinuierliches Monitoring der Beschäftigungsfolgen und sozialverträgliche Übergangspfade. Dazu zählt auch, dass Beschäftigte einen Anspruch auf Qualifizierung und Weiterbildung erhalten.

These 10: Betriebliche Entscheidungs-, Beteiligungs- und Mitbestimmungspraktiken müssen für die dynamische Prozesshaftigkeit betrieblicher KI-Praktiken weiterentwickelt werden

Die Leistungsfähigkeit von KI wächst rasant, was teilweise klassische Freigabe-, Planungs- und Mitbestimmungszyklen strukturell überfordert: Während technische Möglichkeiten rasch zunehmen, haben betriebliche Prüfverfahren und die betriebliche KI-Gestaltung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen mittel- bis langfristige Planungshorizonte. Deshalb müssen Entscheidungs- und Mitbestimmungsprozesse die aus der Veränderlichkeit von KI-Systemen resultierende Prozesshaftigkeit regulatorischer Anforderungen aufgreifen. Dazu ist ein prozessorientiertes Verständnis betrieblicher KI-Gestaltung durch betriebliche Beteiligung und Mitbestimmung notwendig, das eine äußerst frühzeitige Information und Beteiligung, fortlaufende und ergebnisoffene Evaluation und eine Rahmenregulierung zur Einbindung der betrieblichen Mitbestimmungsakteure als strategische Ressource einschließt.

3 Zwischenfazit: Gestaltungsoffensive „Gute Arbeit mit KI“

Wir brauchen eine Förder- und Gestaltungsoffensive „Gute Arbeit mit KI“. Sie muss Forschung, betriebliche Erprobung und Politikberatung verbinden. Ziel ist ein KI-Einsatz, der Produktivität und Innovationsfähigkeit erhöht, ohne Beschäftigte zu entmachten, zu überwachen, zu überlasten oder systematisch zu entqualifizieren.

Für Arbeitgeber ist KI dabei mehr als eine Effizienzfrage. Sie stehen vor der Herausforderung, unter hoher technologischer Unsicherheit und großem Entwicklungstempo Verantwortung neu zu verteilen, Rollen und Prozesse umzubauen, Kompetenzen zu sichern und die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen – und zugleich vor der Chance, mit KI neue Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und eine höhere organisationale Resilienz zu erschließen. Beides gelingt nur, wenn Arbeit, Organisation, Technik und Mitbestimmung gemeinsam gestaltet werden.

Gute Arbeit mit KI ist damit kein Gegenprogramm zu Produktivität, sondern deren Voraussetzung: Sie sichert, dass KI produktiv, innovativ, akzeptiert, lernförderlich, gesund, sicher und gesellschaftlich legitimiert eingesetzt wird. Partizipation und Mitbestimmung sind dabei keine „Add on“-Prozesse, sondern wesentlich für eine erfolgreiche Gestaltung des Einsatzes von KI. Wir plädieren für eine Weiterentwicklung und Bereicherung des Konzepts „Guter Arbeit“ um eine „Gute Arbeit mit KI“. Hierfür sind zusätzliche Bewertungskriterien und Operationalisierungen notwendig.