

## BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 049 · September 2025 · Hans-Böckler-Stiftung

# KI-UNTERSTÜTZTE PROZESSE IM PERSONALMANAGEMENT (2025)

Porträt über Talent- und Ressourcenmanagement mit Eightfold bei der Deutschen Telekom AG

Holger Bargmann

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)

### Darum geht es:

Bei der Deutschen Telekom AG stellte die Zahl vakanter Stellen und Personalbedarfe in Projekten die Recruiter\*innen vor erhebliche Herausforderungen. Die Prozesse dauerten zu lang, die Folge war, dass sich externe Bewerber\*innen umorientierten. Durch die Einführung des KI-gestützten Personalmanagementsystems Eightfold sollten diese Prozesse effizienter und passgenauer abgewickelt werden. Der KI-Einsatz bezieht sich vor allem auf ein Matchingverfahren, bei dem aus den Anforderungen einer Stelle und den vorhandenen Qualifikationen automatisch ein Vorschlag zur Besetzung erzeugt wird. Der Betriebsrat hat in der Pilotvereinbarung unter anderem geregelt, welche Kriterien die KI heranziehen kann und dass die letzte Entscheidung über Personalangelegenheiten beim Menschen verbleibt.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

### Kontakt

Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Nils Werner  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



Die Deutsche Telekom AG mit Hauptsitz in Bonn gilt als größtes Telekommunikationsunternehmen Europas. Sie hat weltweit rund 200.000 Beschäftigte, davon über 79.000 in Deutschland. Angeboten werden Produkte und Dienstleistungen aus den Bereichen Festnetz/Breitband, Mobilfunk, Internet und Internet-TV für Privatkunden sowie Lösungen der Informations- und Kommunikationstechnik für Groß- und Geschäftskunden.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) umfasst 27 Mitglieder aus 10 Entsendebereichen. Sein IT-Ausschuss setzt sich zusammen aus 4 KBR-Mitgliedern sowie weiteren technikaffinen Betriebsräten lokaler Gremien. Darüber hinaus unterstützen 2 Stabsstellen den Ausschuss in seiner Arbeit.

## 1 Ziel und Strategie



### Darum geht es in diesem Kapitel

- Das Kapitel greift den sozialpartnerschaftlichen Umgang mit KI bei der Telekom (KI-Manifest etc.) auf. Grundsätze sind: Die KI gibt bei personalrelevanten Themen nur Vorschläge und Empfehlungen ab, die Entscheidungen trifft ausschließlich der Mensch. Die Nutzung von Emotionsanalysen ist zudem verboten.
- Die maßgeblichen Ziele des Konzernbetriebsrats im Kontext des Personalmanagements sind: Verbot von automatisierten Entscheidungen und Diskriminierung, Letztentscheidung bei personellen Maßnahmen soll beim Menschen liegen, KI soll keine Merkmale, die zur Diskriminierung beitragen können, als Auswahlkriterium heranziehen.

### Ausgangssituation: Telekom und KI

Die digitale Transformation ist bei der Deutschen Telekom AG schon aufgrund ihrer durchdigitalisierten Produkt- und Dienstleistungsstruktur weit vorangeschritten. Deshalb wurden in den vergangenen Jahren im Rahmen der Mitbestimmung die IT-Rahmenvereinbarung aktualisiert und eine Konzernbetriebsvereinbarung zur digitalen Zusammenarbeit abgeschlossen. Der Einsatz KI-unterstützter Systeme wie Chatbots für den Kundenkontakt erfolgte bereits sehr früh. Dafür formulierte die Telekom im Jahr 2018, im Wesentlichen ohne Beteiligung des Konzernbetriebsrats (KBR), KI-Leitlinien, die auf die Schaffung von Vertrauen, Transparenz und verantwortlichem Umgang zielten. Im Fokus des KBR stand die Nutzung von KI im Verhältnis zu den Beschäftigten. Aus diesen Überlegungen heraus wurde ein KI-Manifest, die Charta „Ethik und KI“, entwickelt und vereinbart mit neun ethischen Prinzipien. Ihr zentraler Grundsatz ist, dass für personalrelevante Themen die KI nur Vorschläge und Empfehlungen abgibt, die Entscheidungen jedoch ausschließlich von Menschen getroffen werden. Ein weiterer Grundsatz verbietet die Nutzung von Emotionsanalysen. Mit

diesen Grundsätzen befindet sich der KBR – zeitlich im Vorgriff – im Einklang mit den Regelungen der Europäischen Union zum „Gesetz über künstliche Intelligenz“ (AI Act), das im Frühjahr 2024 verabschiedet wurde (<https://ai-act-law.eu/de/>).

In der Telekom wurde ein KI-Expert\*innenkreis gebildet aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern, der die bereits genutzten KI-Anwendungen auf Konformität prüft. Bisher wurden 5 derartige Anwendungen einem Check unterzogen.

## **Personalmanagement und KI**

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wurde im Sommer 2023 überlegt, KI im Personalmanagement einzusetzen und zu nutzen. Konkrete Anlässe waren:

- Wegen der zunehmenden Cloudifizierung und Internationalisierung sollte es möglich sein, auch die Personalprozesse im europäischen Ausland auf einer einzigen Plattform zusammenzuführen.
- Im Rahmen der Entwicklung einer HR-Strategie „Big X“ wurde eine Vereinheitlichung der HR-IT-Landschaft angestrebt und es sollte eine weltweit einzige Datenhaltung („One Data Lake“) geschaffen werden.
- Eine Schwachstellenanalyse im HR-Bereich kam zu dem Ergebnis, dass Stellenbesetzungsprozesse zu umständlich sind und zu lange dauern. Dabei spielt zum einen das Mengengerüst eine Rolle: 2024 beispielsweise gab es rund 4.000 unbesetzte Stellen. Zum anderen waren die Abläufe zu komplex, auch durch Systembrüche, sodass 3 verschiedene Systeme oder Plattformen im Einsatz waren. Für die Erstellung der Kandidat\*innenshortlist benötigten die Recruiter\*innen allein 6 Arbeitstage, für die anschließende Auswahl etwa 40 Arbeitstage. Das dauerte vielen Bewerber\*innen entschieden zu lang, sodass die reale Gefahr bestand, dass potenzielle Kandidat\*innen sich vor Abschluss des Verfahrens anderweitig orientierten.

Vor diesem Hintergrund fiel die Entscheidung, das KI-basierte Personalmanagementsystem Eightfold einzuführen und mit den Modulen Talent Acquisition, Skill- und Ressourcenmanagement sowie Talent Management zu nutzen. Eightfolds (Werbe-)Botschaft, „die richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz“ zu bringen, wurde vom HR-Management als Ziel formuliert. Noch präziser werden von Eightfold in der Eigenwerbung vollmundige Versprechungen über Einsparungen abgegeben: „Zu den Kundenergebnissen gehören eine um 80 % schnellere Einstellungszeit, 50 % niedrigere Einstellungskosten, eine um 20 % höhere Bindung, ein um 40 % höherer Anteil an Bewerberinnen und vieles mehr“ (Quelle: <https://www.softwareadvice.de/software/62009/eightfold>).

Der KI-Einsatz basiert auf einem Algorithmus, der das Matchingverfahren steuert. Der Algorithmus ermittelt das Maß an Übereinstimmung zwischen den Anforderungen einer Stelle oder eines internen Projekts mit den Qualifikationen der Bewerber\*innen oder Bestandsmitarbeiter\*innen und erzeugt für die zuständigen Recruiter\*innen Vorschläge für die Stellenbesetzung oder Deckung des Projektbedarfs. Dafür greift die KI, die auch

unterschiedliche Bezeichnungen erkennt, auf Freitexte (wie Stellenausschreibungen, Bewerbungsunterlagen) zu und „übersetzt“ sie nach vordefinierten Kriterien und hinterlegten (Skill-)Taxonomien.

### **Ziele des KBR**

Maßgebliches Ziel für den KBR beim Personalmanagement war das Verbot von automatisierten Entscheidungen und Diskriminierung. Die Letztentscheidung bei personellen Maßnahmen sollte zwingend bei Menschen und nicht der KI liegen. Und die KI sollte keine Merkmale, die zur Diskriminierung beitragen können, als Auswahlkriterien heranziehen. Dies sollte sowohl für die negative wie auch eine mögliche positive Diskriminierung im Sinne einer Bevorzugung gelten.

Der KBR bildete einen kleinen Arbeitskreis, der als Kernteam die Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite führte. Der Arbeitskreis besteht neben dem Vorsitzenden des IT-Ausschusses des KBR aus Betriebsräten mit IT-Kompetenz, mit Personalentwicklungskompetenz sowie mit Kompetenzen im Bereich des Skill- und Ressourcenmanagements. Darüber hinaus denkt der KBR über einen Betriebsratsexpert\*innenpool nach, aus dem themenbezogen und bedarfsorientiert weitere Betriebsräte hinzugezogen werden können, die dann auch Zugang zu den Unterlagen erhalten. Der Arbeitskreis ist auf Dauer gestellt und führt die Gespräche mit dem Arbeitgeber, begleitet das Pilotprojekt, erarbeitet Regelungen zu neuen Themen und führt Evaluationen und die Reviews durch.

Die Gespräche zu den aktuellen Vereinbarungen wurden zeitlich sehr kompakt ab Sommer 2023 an 20 Verhandlungstagen durchgeführt. Auch die Mitbestimmungsprozesse werden bei der Telekom zunehmend digitalisiert durch die Nutzung einer Projektmanagementsoftware (JIRA@BR), die ständig weiterentwickelt wird (vgl. Gute IT digital mitbestimmen – Porträt über beschleunigte Mitbestimmungsverfahren und digitale Zusammenarbeit bei der Deutschen Telekom AG; [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008393](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008393)).



„Wir brauchen eine stärkere digitale Zusammenarbeit durch Teams. Akzeptanz wird nicht geschaffen durch agile Arbeitsformen, sondern durch das Lösen von Aufgaben im Team. Wir müssen in Zukunft im Zusammenhang mit KI stärker Projekte begleiten, Maschinen begleiten und prüfen. Das war früher in der Betriebsratsarbeit nicht so ein Thema.“ - Giovanni Suriano, Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats

### **Konfliktthemen**

Bei den Verhandlungen, die in den inhaltlichen Fragen weitgehend konsensuell verliefen, gab es zwei wesentliche Konfliktthemen: die **Öffnungsklauseln** für die Mitbestimmung auf lokaler Ebene und die Prüfmöglichkeiten für den Betriebsrat durch einen eigenen Systemzugang mit einer

Betriebsratsrolle. Im strengen Sinn sind Öffnungsklauseln in Betriebsvereinbarungen rechtlich nicht zulässig.



In Unternehmen mit lokalen Betriebsratsgremien, Gesamt- und Konzernbetriebsräten ist die originäre Zuständigkeit für die Ausübung der Mitbestimmung im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt: in § 50 für den Gesamtbetriebsrat und in § 58 für den Konzernbetriebsrat. GBR und KBR sind immer dann die zuständigen Mitbestimmungsakteure, wenn mehrere Betriebe oder Standorte betroffen sind und das Thema aus zwingenden Gründen nicht auf lokaler Ebene geregelt werden kann. Die Formulierung der gesetzlichen Regelungen erscheint einfach. Die Anwendung und Klärung in verzweigten Konzernen kann jedoch erhebliche und komplexe Rechtsfragen aufwerfen. Bei IT-Themen sind im Allgemeinen GBR oder KBR zuständig, bei Einstellungen, Versetzungen, Qualifizierungen stets die lokalen Betriebsratsgremien.

Der Konflikt über die Öffnungsklausel bezog sich auf das durchaus nachvollziehbare Interesse des Konzerns an einheitlichen Lösungen und Prozessen. Dem steht allerdings das Betriebsverfassungsgesetz entgegen, da darin die originäre Zuständigkeit für die Ausübung der Mitbestimmung primär bei den lokalen Betriebsratsgremien angesiedelt ist. Nur für Fälle, die diese Gremien aus der Sache heraus nicht regeln können, wird auf die Zuständigkeit der Gesamt- oder Konzernbetriebsräte verwiesen. Es gibt dabei kein Wahlrecht: Ob eine konzerneinheitliche Regelung sinnvoll ist, ist rechtlich ohne Belang. Die Auseinandersetzung über die Öffnungsklausel wurde so gelöst, dass die *Mitbestimmung über das IT-System* in die Zuständigkeit des KBR fällt und gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG von diesem geregelt wird, aber *nicht die weiteren Mitbestimmungsrechte*, insbesondere die zu lokalen HR-Prozessen und Auswahlrichtlinien. Treffen mehrere voneinander unabhängige Mitbestimmungssachverhalte bei einem einzigen Vorgang zusammen (hier: Einführung eines Personalmanagementsystems mit KI-Unterstützung) und gibt es zugleich unterschiedliche Zuständigkeiten, wird die Regelung in Betriebsvereinbarungen massiv verkompliziert. Das gilt selbst dann, wenn die verschiedenen beteiligten Gremien in enger Abstimmung stehen und eine einheitliche Politik verfolgen. Dabei lässt das Betriebsverfassungsgesetz eine Aufteilung der Regelungskompetenz auf verschiedene Mitbestimmungsträger nicht zu. Eine an sich sinnvolle einheitliche Regelung sowohl des IT-Systems (mit dem Fokus auf Leistungs- und Verhaltenskontrolle gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) als auch der damit durchzuführenden Prozesse (Personalauswahl, Stellenausschreibungen und -besetzungen, Versetzungen, Qualifizierungen gem. der §§ 93, 95, 96–98, 99 BetrVG) war damit weder rechtlich möglich noch durch den Betriebsrat politisch intendiert. In den einzelnen Gesellschaften und Standorten der Telekom gelten gleiche Regelungen zur Stellenausschreibung, zur Bevorzugung von Frauen und Schwerbehinderten etc., aber unterschiedliche Regelungen im Bereich der Auswahlrichtlinien und des Ressourcenmanagements, die erhalten bleiben sollten. Die Konsequenz ist, dass diese

Kriterien von der KI nicht berücksichtigt werden dürfen, weder im positiven noch im negativen Sinn.

Die Prüfmöglichkeiten für den Betriebsrat, also die Verfügung über die Betriebsratsrolle mit direktem Systemzugang, sind Dauerthema bei jedem neuen Projekt. Dabei dürfte es nicht primär um etwaige Lizenzkosten gehen. Die Arbeitgeberseite wendet ein, dass diese Systemzugänge, wo es sie gibt, von den Betriebsräten nicht oder kaum genutzt werden. Immer noch fehlen vielen Betriebsräten die IT-Affinität und die entsprechende Kompetenz. Es bleibt eine Daueraufgabe für den KBR, die nötigen Kompetenzen kontinuierlich weiter auf- und auszubauen und vor allem auch im betrieblichen Alltag zu nutzen, denn es wird zukünftig keinen Mitbestimmungssachverhalt mehr geben, der nicht mit einem IT-Werkzeug abgewickelt wird.

## 2 Die konkrete Vereinbarung



### Darum geht es in diesem Kapitel

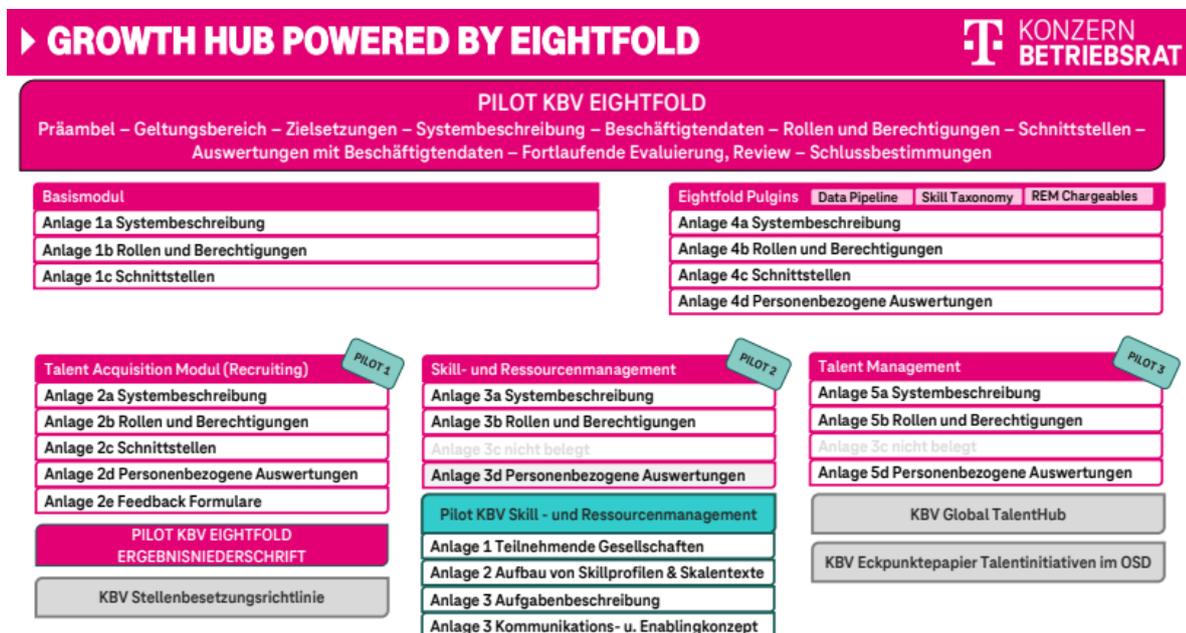
- In der Pilot-KBV wird unter anderem geregelt,
- dass die Letztentscheidung von Menschen getroffen werden muss,
  - keine Diskriminierung durch die KI erfolgen darf
  - und welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Überprüfung durchzuführen sind.

Eine einheitliche und klare Definition des Begriffs künstliche Intelligenz gibt es nicht, darüber sind sich alle Experten einig. Es gibt – wie stets, wenn neue Begriffe Debatten prägen (Industrie 4.0, Digitalisierung etc.) – eine Vielzahl von Formen und Anwendungen, die damit umfasst werden, auch modischen Hype, Übertreibungen und Etikettenschwindel. Und es gibt den ernst zu nehmenden Kern, der zu einschneidenden Veränderungen in der Arbeitswelt führen kann. Prominentestes Thema ist gegenwärtig die Nutzung von Chatbots wie ChatGPT oder im betrieblichen Kontext Microsoft Copilot. Dass KI die Mitbestimmung des Betriebsrats berührt, sieht auch die aktuelle Gesetzgebung so. Das zeigt die Europäische Union mit dem AI Act und auch der nationale Gesetzgeber durch die letzten Ergänzungen des BetrVG, etwa das Betriebsrätemodernisierungsgesetz von 2021. Diese Ergänzung führte zu Einfügungen eines expliziten Bezugs auf KI bei der Gestaltung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen (§ 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG) und der Erleichterung der Hinzuziehung externen Sachverständigen für den Betriebsrat (§ 80 Abs. 3 BetrVG).

Allerdings müssen für *erweiterte Rechte* auch *erweiterte Methoden* für die Mitbestimmung entwickelt werden. Dazu muss man wissen, was in einem konkreten Anwendungsfall durch die KI bewirkt wird, inwieweit sie vorschreibend (prädiktiv) wirkt und damit tendenziell menschliche Arbeit ersetzt oder als Assistenz des Beschäftigten zur Erleichterung der Arbeit

beiträgt. Zudem muss eine Vorstellung entwickelt werden, mit welchen Mitteln und Stellschrauben der Betriebsrat den KI-Einsatz im Interesse der Belegschaften steuernd beeinflussen kann. Entscheidend wird dabei sein, ob und wie weit es gelingt, direkt die Wirkungsweise und Anwendungsbedingungen der KI zu beeinflussen, oder ob es bei einer nur formalen Regelung formaler Arbeitsbedingungen bleibt, beispielsweise Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherung oder Einkommenssicherung. Derartige (Umfeld-)Regelungen sind durchaus relevant und notwendig, allerdings reichen sie nicht aus, da sie den Kern der KI unangetastet lassen.

Die bei der Telekom genutzten Funktionalitäten von Eightfold – Talent Acquisition (Recruiting), Skill- und Ressourcenmanagement, Talentmanagement – erfordern umfangreiche Regelungen, deren Architektur durch das folgende Schaubild verdeutlicht wird:



Quelle: Folie Präsentation des Konzernbetriebsrats

## 2.1 Pilot-Konzernbetriebsvereinbarung über die Einführung und Nutzung des IT-Systems Eightfold bei der Deutschen Telekom (KBV Eightfold)

Die *Präambel* der Anfang 2024 abgeschlossenen und im August 2024 aktualisierten Pilotvereinbarung zu Eightfold bettet das Projekt in den Kontext der digitalen Transformation und der wachsenden Bedeutung der KI ein und verweist auf die Vorteile für die Arbeitgeberseite. Gleichzeitig sollen die Interessen der Beschäftigten gewahrt werden. Ziele sind laut Präambel die Schaffung von Akzeptanz in der Belegschaft sowie Transparenz der mit KI-Unterstützung durchzuführenden Prozesse und der Verarbeitung der dafür

erforderlichen personenbezogenen Daten. Bereits an dieser Stelle wird ausdrücklich formuliert, dass Entscheidungen mit Personalrelevanz ausschließlich von Menschen getroffen werden, Eightfold dafür lediglich die Grundlage schafft und Empfehlungen erzeugt. Die Pilotvereinbarung lässt keine präjudizierenden Auswirkungen auf den von der Arbeitgeberseite angestrebten Regelbetrieb zu. Die Entscheidung für den dauerhaften Einsatz von Eightfold erfolgt auf der Grundlage von Evaluationen und darauf aufbauenden Verhandlungen, enthält also eine Sollbruchstelle. Denn auch wenn es in der Präambel nicht explizit formuliert wird, kann der KBR bei negativen Erfahrungen prinzipiell eine Rückholbarkeit verlangen.

Im *Geltungsbereich* (§ 1) wird, die üblichen Standardregelungen ergänzend, eine Verknüpfung mit der KBV IT-Rahmenvereinbarung hergestellt und vor allem darauf verwiesen, dass mit dieser Pilotvereinbarung lediglich das IT-System gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG geregelt werden soll. Andere betriebliche und tarifliche Regelungen, vor allem lokale Regelungen zu HR-Prozessen und Richtlinien über personelle Auswahlverfahren bleiben unberührt und dürfen von Eightfold nicht unterlaufen werden. Damit bleiben wesentliche Relevanzkriterien und Daten für die Nutzung durch die KI und deren selbstlernende Algorithmen gesperrt.

In der *Systembeschreibung* (§ 3) werden der Einführungsumfang und die eingesetzten Softwaremodule beschrieben, wobei für die Regelungen dazu im Einzelnen auf die Anlagen zur Pilot-KBV im Besonderen Teil verwiesen wird. In Ziffer 7 werden die zwei Grundprinzipien formuliert, a) das Verbot automatisierter Entscheidungen sowie b) die Diskriminierungsfreiheit. Die Daten, die mögliche Diskriminierungsmerkmale enthalten (z. B. Alter, Geschlecht, Behinderung etc.) werden zwar in Eightfold erfasst, dürfen jedoch von der KI nicht genutzt werden, weder für das Matchingverfahren (zwischen Anforderungen der Stelle und Qualifikationen der Bewerber\*innen) noch für Prognosen jedweder Art. Grundlegende oder örtliche Regelungen zur positiven Diskriminierung (bevorzugte Einstellung von Frauen oder bei der Inklusion von Schwerbehinderten) oder der Vorrang interner Bewerber\*innen sind vom Recruiting im Rahmen der Letztentscheidung zu berücksichtigen.

### **Der Mensch als Letztentscheider**

Das **Verbot automatisierter Entscheidungen** steht in voller Übereinstimmung mit Art. 22 Ziff. 1 Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und wird auch durch die darauf bezogenen Ausnahmeregelungen in § 37 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) nicht berührt. Hintergrund dieses Verbots ist die fehlende Transparenz des Entscheidungsprozesses und der Entscheidungsgründe. Dadurch sind davon betroffene Beschäftigte auf eine unüberschaubare Weise zu beeinflussen. „Im Vordergrund der Regelung des Art. 22 steht nicht, dass eine Bewertung des Betroffenen erfolgt, sondern dass Schlussfolgerungen aus dem Vorliegen von Merkmalen über ihn gezogen werden (Prognose, Analyse).“<sup>1</sup> Die Sinnhaftigkeit dieser gesetzlichen Regelung leuchtet unmittelbar ein. Dass die Letztentscheidung beim Menschen

<sup>1</sup> Vgl. Däubler, Wedde, Weichert, Sommer (Hrsg.): EU-DSGVO und BDSG, Kompaktkommentar, EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), Telekommunikation-Telemedien-Datenschutz-Gesetz (TTDSG), Randnummern 15–22, insbes. Rn 18 zu Art. 22.

verbleibt, ist aus der Perspektive der betrieblichen Interessenvertretungen in zweifacher Hinsicht grundlegend: Erstens ist die Letztentscheidung unmittelbar mit Beschäftigungssicherheit verknüpft, da Arbeitsplätze dadurch für die mit diesen Entscheidungen beauftragten Beschäftigten nicht (vollständig) wegfallen. Zweitens verweist die Letztentscheidung darauf, dass die Kontrolle (und Kontrollierbarkeit) bei den Beschäftigten verbleibt, was mit dem Erhalt qualifikatorischer Anforderungen verknüpft ist. Diese Sicherung der Kontrolle über den Prozess kann jedoch problematischer sein, als es den Anschein haben mag. Wenn der gesamte, möglicherweise vielschrittige und komplexe Prozess bis zum vorletzten Prozessschritt automatisiert und KI-unterstützt abläuft, trifft zwar formal der Mensch die – letzte – Entscheidung. Aber auf welcher Grundlage? Wie stark ist die faktische Abhängigkeit vom *vorletzten* Prozessschritt mit dem auf selbstlernenden Algorithmen, maschinellen Analysen und Prognosen beruhenden Ergebnis einer Entscheidungsempfehlung? Wie oft werden die menschlichen Entscheidungen von den Empfehlungen der KI abweichen? Und wie werden die menschlichen Entscheider ihre Abweichungen im Fall von immerhin möglichen Fehlentscheidungen begründen?

### **Personenbezogene Daten**

Die Nutzung von Beschäftigtendaten darf nur für ausdrücklich zugelassene Zwecke erfolgen. Die Betroffenen müssen im Rahmen der Transparenzverpflichtung gemäß den Regelungen der DSGVO vorab darüber informiert werden. Zum Training der KI dürfen nur anonymisierte Daten verwendet werden. Eine Auswertung von Beschäftigtendaten ist ebenfalls nur im Rahmen vereinbarter Zwecke zulässig. Darüber hinaus wird in der Vereinbarung grundsätzlich Bezug genommen auf das Thema der Leistungs- und Verhaltenskontrolle: „Das IT-System Eightfold ist nicht dazu bestimmt, eine individuelle Leistungs- und Verhaltenskontrolle (...) durchzuführen“ (§ 7 Ziff. 1). Die Auswertung und Analyse von individuellen Qualifikationen, Erfahrungen und die daraus abgeleiteten Prognosen sind jedoch, soweit sie auf die genutzten Module von Eightfold bezogen sind, nicht von dieser Regelung umfasst. Der generelle Ausschluss einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle wird demnach im Folgesatz in wichtigen Teilen aufgehoben.

### **Leistungs- und Verhaltenskontrolle**

Die diesbezügliche Regelung der Mitbestimmung in § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG gehört zu den schillerndsten und in der betrieblichen Praxis häufig missverstandenen Sachverhalten. Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist nicht, wie oftmals implizit unterstellt, unzulässig oder ausgeschlossen, sie unterliegt lediglich der Ausgestaltung durch die betriebliche Mitbestimmung. Der allgemeine Bezug auf die gesetzliche Formulierung beinhaltet noch keine inhaltliche Ausgestaltung! Nun ist bei Personalmanagementsystemen die Speicherung, Auswertung und Nutzung von Beschäftigtendaten, auch für eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle, genau der Zweck ihres Einsatzes, ein Ausschluss wäre insofern geradezu widersinnig. Auch stehen dem damit verbundenen inhärenten Konfliktpotenzial durchaus (manchmal ambivalente) Interessen der betroffenen Beschäftigten an einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle bei Stellenbesetzungen sowie Karriere- und

Einkommensmöglichkeiten gegenüber.<sup>2</sup> Insofern ist dieser Bereich ein „Einfallstor“ für die Mitbestimmung, die es im Einzelnen auszugestalten gilt. Dafür sollten die mit einem Bezug zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle verbundenen Prozesse in ihren Einzelheiten möglichst granular ausgestaltet werden. Dazu gehören etwa die unzulässigen und zulässigen Bezugsgegenstände, die Nutzungszwecke und -ausschlüsse, die Zugriffsberechtigungen und die Aufbewahrungsfristen. Dabei ist zu beachten, dass in Personalmanagementsystemen in der Regel Löschungen erst nach dem Ausscheiden eines Beschäftigten vorgenommen werden, im Normalfall somit das gesamte Arbeitsleben mit einer kompletten Datenspur abgebildet ist (Employee Life Cycle Management). Ein internes Konfliktlösungsverfahren könnte zum Schutz der Beschäftigten beitragen. Unverzichtbar ist jedoch eine Qualitätssicherung, die auf regelmäßige und anlasslose Überprüfung der Regelungen zielt.

### **Review und Qualitätssicherung**

In § 8 der KBV wurden eine fortlaufende Evaluierung und Reviews der Erfahrungen im Pilotbetrieb von Eightfold vereinbart. Einbezogen sind auch die Erfahrungen der User bei Umfragen und Beschwerdemöglichkeiten. Aus der Formulierung in der KBV ergibt sich, dass diese Umfragen von der Arbeitgeberseite durchgeführt und dem KBR zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus wird der KBR über die von Eightfold selbst initiierten Qualitätssicherungsmaßnahmen informiert. Diese Berichte sind zusammengefasste Berichte von externen Prüfinstitutionen, die das Modell der KI unter anderem auf Voreingenommenheit testen. Zudem soll eine Bewertung qualitativer und quantitativer Effekte der Nutzung von Eightfold auf die Beschäftigten erfolgen, wobei die Form der Ermittlung dieser Effekte nicht näher spezifiziert wurde.

## **2.2 Die Regelungen in den Anlagen zur KBV**

### **Arbeitsweise der KI**

Das Basismodul (Anlage 1a zur KBV) enthält das KI-gestützte Matchingverfahren, den Abgleich zwischen den Anforderungen einer zu besetzenden Stelle oder eines Projekts mit den Qualifikationen aller potenziellen Kandidat\*innen. Anhand einer Übereinstimmungspunktzahl (Match Score Scala) empfiehlt es als Ergebnis die geeignetste Person. Grundlage dieses Vergleichs sind die vom Recruiting festgelegten Stellenanforderungen auf der einen Seite, die Bewerbungsunterlagen (bei internen Kandidat\*innen die Skill-Profile) auf der anderen Seite. Dabei ist die KI in der Lage, etwa aus dem Lebenslauf und ähnlichen Freitexten die relevanten Informationen zu identifizieren (Qualifikationen, Erfahrungen), auch bei abweichenden Bezeichnungen und Schreibweisen. Sie ermittelt Ähnlichkeiten und kann diese anhand einer eigenen Taxonomie übersetzen. Das mathematische Modell vergleicht vier stets gleiche Kriterien: Jobtitel, Berufserfahrung, Ausbildung und Skills. Die KI identifiziert auch Qualifikationen, die den in der Stellenausschreibung erforderlichen Skills ähneln und prognostiziert,

---

<sup>2</sup> Vgl. Holger Bargmann: Leistungskontrolle – ein Dauerbrenner? Computer und Arbeit Heft 6/2024, S. 23 ff.

welche Skills eine Person zusätzlich zu den im Lebenslauf dargestellten Qualifikationen und Berufserfahrungen haben könnte. Weitere personenbezogene Daten fließen nicht in das Matchingverfahren ein, vor allem keine Gesundheitsdaten und keine Diversitätskategorien. Die Trainingsdaten für den selbstlernenden Algorithmus nutzen ausschließlich Stellenbeschreibungen, Projektanforderungen und Lebensläufe. Es überrascht, dass beim Matching keine Performancekriterien einfließen. In den herkömmlichen Personalmanagementsystemen spielt gerade die Performance (zusammengesetzt aus den Elementen Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung) eine herausragende Rolle, sowohl für Personal- als auch für Gehaltsentwicklung und variable Vergütung. Das Talentmanagement wird von der Arbeitgeberseite typischerweise eher als Anhängsel an das Performancemanagement gehandhabt. Da zumindest bei internen Bewerber\*innen sowie beim Ressourcenmanagement leistungsbezogene Daten vorliegen (müssten), und sei es über Schnittstellen zu anderen HR-Systemen, verwundert deren Ausschluss aus dem Matchingverfahren, denn formale Qualifikationen und faktische Leistung sind recht unabhängige Variablen, die empirisch nur lose im Zusammenhang stehen. Die Frage, in welchem Verhältnis das Performance- und das Talentmanagement jeweils stehen (sollen), hängt ab von der Unternehmenskultur – und von den von der KI genutzten Kriterien.



„Wichtig ist, dass auch immer ein Mensch die Vorschläge von KI-generierten Ergebnissen interpretiert. Denn häufig stellen wir fest, dass Ausschreibungen von Unternehmen und auch Bewerbungsunterlagen nicht den Tatsachen entsprechen. Also Unternehmen schreiben viel zu hohe Anforderungen in ihre Ausschreibungen über benötigte Qualifikationen und Skills von Bewerber\*innen. Und Bewerber\*innen zeichnen dies in ihren Bewerbungsunterlagen nach. Darunter leidet das tatsächlich Notwendige. KI kann dies nicht erkennen.“ - Florian Haggenmiller, ver.di Bundesverwaltung, Leiter der Bundesfachgruppe IKT

Durch die Beschränkung auf die vier invarianten Kriterien enthalten die Empfehlungen der KI keinerlei Informationen mit Bauchgefühl beziehungsweise Sympathie oder Antipathie (KI versus Nasenfaktor) – diese können erst bei der Letztentscheidung der Recruiter\*innen eine Rolle spielen (wenn es dann noch Wahlmöglichkeiten gibt). Auch die durchaus legitime Frage, ob eine Person aufgrund welcher Merkmale auch immer in ein bestehendes Teamgefüge passt oder nicht passt, ist dann nicht von der KI, sondern von Menschen zu klären. Zusätzlich sind in die Letztentscheidung die zentral oder lokal geltenden Stellenbesetzungsregeln, Auswahlrichtlinien und Kriterien positiver Diskriminierung einzubeziehen. Die definierte Blindheit der KI könnte jedoch zu einem möglicherweise unbeabsichtigten Ausschluss von qualifizierten Quereinsteigern mit abweichender Berufsbiografie und andersartigen formalen Skills führen.

### **Stellenbesetzungsprozess**

Die Anlage 2a zur KBV enthält die Beschreibungen und Regelungen zum Modul Talent Akquisition, dem Stellenbesetzungsprozess. Diese

Regelungen gelten ab einer bestimmten Vergütungsgruppe und sollen zukünftig auch auf Nachwuchskräfte und Praktikanten ausgedehnt werden. Die Funktionalitäten des Moduls Talent Akquisition von Eightfold ähneln weitgehend denen klassischer Personalmanagementsysteme. Der entscheidende Unterschied ist der KI-Einsatz bei der Kandidat\*innensuche und beim Matchingverfahren. Der Prozess beginnt in Eightfold mit der initialen Kalibrierung, die von der KI auf der Grundlage der Stellenausschreibung vorgeschlagen wird. Dabei werden für die Kriterien Jobtitel, Skills, Berufserfahrung und „idealer Kandidat“ bestimmte Werte oder Ausprägungen vorgeschlagen. Diese Werte können weiter spezifiziert werden nach den Merkmalen „preferred“, „required“ und „excluded“. Die von der KI vorgeschlagene initiale Kalibrierung kann vom Recruiting, gegebenenfalls in Absprache mit den zuständigen Führungskräften, bearbeitet, ergänzt oder verfeinert werden. Diese Kalibrierung ist maßgeblich für das Matchingverfahren, das diese Anforderungen mit den entsprechenden Qualifikationen der Bewerber\*innen aus dem internen und externen Kandidat\*innenpool abgleicht. Bei den klassischen Personalmanagementsystemen, zum Beispiel SuccessFactors oder Workday, wird – anders als bei Eightfold – unter Kalibrierung ein Prozess verstanden, in dem Führungskräfte mehrerer Hierarchieebenen und von HR Beurteilungen von Beschäftigten (Leistungsbeurteilung, Potenzialbeurteilung) besprechen und die initiale Beurteilung der zuständigen Führungskraft gegebenenfalls ändern.

Es können auch Bewerber\*innendaten von LinkedIn übernommen werden. Dabei können nur diejenigen Profile übertragen werden, bei denen die Kandidat\*innen vorher angegeben haben, dass sie durch Recruiter\*innen auf offene Stellen im Konzern aufmerksam gemacht werden möchten. Falls keine oder zu wenige Kandidat\*innen für die jeweiligen Anforderungen gefunden werden, können die in der Kalibrierung fixierten Kriterien schrittweise abgeschwächt werden. Der weitere Workflow (Statuspipeline) zum Bewerbermanagement – Shortlist, Interview, Absage, Einstellung – unterscheidet sich nicht wesentlich von dem anderer Personalmanagementsysteme. Das Anhörungsverfahren gemäß § 99 BetrVG übt der Betriebsrat in der HR Suite aus. Eine möglicherweise erforderliche oder gewünschte Beteiligung der Schwerbehindertenvertretung erfolgt manuell.

### **Skill- und Ressourcenmanagement**

Die Nutzung des Moduls Skill- und Ressourcenmanagement wird in Anlage 3a zur KBV vereinbart. Zentrale Funktion dieses Moduls ist die Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Personalbedarfen für befristete Projekte und Programme, die mehrere Projekte unter einer definierten Klammer verbinden, mit intern verfügbaren Qualifikationsangeboten. Allen Beschäftigten wird ein vorbefülltes Skillprofil zugewiesen, das sie in Teilen bearbeiten können. Dieser Prozess beginnt bereits mit der Einstellung (Onboarding). Neben den Stammdaten sind für das Ressourcenmanagement vor allem folgende Daten relevant:

- Skills (nicht die Selbsteinschätzung)
- Berufserfahrung
- Projekthistorie (im Rahmen des Ressourcenmanagements)

- Ausbildung
- Sprachen
- Kurse (Trainingshistorie)
- Zertifikate

Die Beschäftigten können die Sichtbarkeit dieser Daten für andere steuern, mit Ausnahme der freiwilligen Angaben zu „Über mich“ und zu den Zertifikaten. In weiteren Datenfeldern können die Beschäftigten auch das Niveau ihrer jeweiligen Skills selbst einschätzen. Daneben können sie auf freiwilliger Basis ihre Entwicklungsambitionen angeben und festlegen, welche ihrer Qualifikationen für Jobs oder Projektangebote berücksichtigt werden sollen. Falls eine Entwicklungsmöglichkeit in ein anderes als das aktuelle Profil gewünscht wird, kann auch dies im System hinterlegt werden, wobei Eightfold ein Profil vorschlägt und der Beschäftigte ein Zielprofil aus einer Liste wählen kann. Aus Unternehmenssicht besonders relevante Profile können im System als „Strategische Fokusprofile“ gekennzeichnet werden. Über die Marktplatz-Funktionalität werden die offenen Stellen, die Bedarfe in Projekten und die Qualifizierungsangebote zugänglich gemacht. Im Rahmen der von den Beschäftigten freigegebenen Profilbereiche können Mitarbeiter\*innen gesucht und gefunden werden, wobei grundsätzlich die Selbsteinschätzungen und die Entwicklungsambitionen nicht sichtbar sind. Die Führungskräfte verfügen über eine Team-Übersicht, die einen komprimierten Überblick über alle relevanten Qualifikationsangaben ihres Teams gibt, einschließlich des Abwanderungsrisikos (Retention Risk) und der Verlustauswirkung (Impact of Loss). Darüber hinaus ist für das Ressourcenmanagement die aktuelle Auslastung durch Projekteinsätze sichtbar. Aus dieser Ansicht heraus können die Führungskräfte weitere Projekteinsätze genehmigen oder ablehnen.

Das Ressourcenmanagement arbeitet bei der Deckung der Projekt- und Programmbedarfe vergleichbar dem Modul Talent Akquisition bei der Stellenbesetzung. Die Bedarfe werden analog zu den Stellenausschreibungen kalibriert, und die KI sucht passende Beschäftigte mit den erforderlichen Qualifikationen und zeitlichen Ressourcen. Bedarfe, die als vertraulich gekennzeichnet sind, erscheinen nicht auf dem Marktplatz. Über den Marktplatz können die Beschäftigten selbst Interesse bekunden und sich um Projekte bewerben. Wird ein Bedarf mit einem von der KI vorgeschlagenen und von der jeweiligen Führungskraft freigegebenen Beschäftigten gedeckt, so wird dieser „Einsatz“ automatisch im Profil der Mitarbeiter\*innen ergänzt. Das Matchingverfahren ist analog zur Talent Akquisition, nur dass der Bewerberstatus nicht automatisiert über einen Workflow gesteuert wird, sondern eine händische Verschiebung der Kandidat\*innen durch die Programm- beziehungsweise Projektmanager\*innen erfolgt. Zusätzlich wird hier noch die zeitliche Kapazität der Beschäftigten berücksichtigt. Die Namen der Kandidat\*innen bleiben zunächst pseudonymisiert und werden erst im Status der Shortlist sichtbar. Beschäftigte, die Interesse bekundet hatten und nicht berücksichtigt wurden, werden darüber benachrichtigt. Dies gilt nicht für die Beschäftigten, die von der KI ins Rennen geschickt wurden.

Das Reporting erfolgt mit PowerBI über vordefinierte Dashboards, die filterbar, aber nicht erweiterbar sind. Dabei wird keine Sicht auf die zugrunde

liegenden Daten zugelassen. Je nach Berechtigung, die separat geregelt ist, werden vier rollenspezifische Auswertungsebenen zur Verfügung gestellt: personalisiert, pseudonymisiert, aggregiert und anonymisiert.



„Die Beschäftigten haben mit diesem Instrument ihre Karriere selbst besser in der Hand. Es gibt über den Marktplatz mehr Transparenz und Unterstützung durch die KI. Damit haben wir – in gewissem Grad – den Kollegen mehr Selbstbestimmung an die Hand gegeben. Das Ziel der Demokratisierung der Daten ist jedoch noch nicht ganz gelungen. Wir stärken die Eigeninitiative durch die Möglichkeit der Interessenbekundung. Aber es fehlt uns ein Report, wie oft Interesse bekundet wurde, ohne zum Zug gekommen zu sein. Das würde uns helfen, strukturelle Probleme zu erkennen. Wir werden das zum Gegenstand des Reviews machen.“ - Giovanni Suriano, Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats

### **Talentmanagement**

Das Modul Talent Management (Anlage 5a zur KBV) baut auf den Daten und Funktionalitäten der Module Talent Akquisition und Skill- und Ressourcenmanagement auf und nutzt sie für das „Wachsen der Talente“ und das „Platzieren der Talente“. Das Wachsen der Talente wird von den Talent Manager\*innen genutzt, um (auch im Rahmen lokaler Talentprogramme) besondere Talente zu identifizieren und diese Beschäftigten gezielt zu Entwicklungsprogrammen zu beraten und bei Bewerbungen zu unterstützen (Talent Pools). Das Platzieren der Talente auf und für Schlüsselpositionen entspricht der klassischen Nachfolgeplanung. Die aus den anderen Modulen übernommenen Daten werden erweitert, wobei diese Daten für andere nicht sichtbar sind. Das Reporting erfolgt analog zum Skill- und Ressourcenmanagement.



„Um den Schutz vor fehlerhaften und möglicherweise diskriminierenden Handlungen durch die KI zu ermöglichen, ist diese Vereinbarung bei der Deutschen Telekom ein gutes Beispiel, wie Mensch und Maschine gut miteinander im Personalwesen arbeiten können.“ - Florian Haggenmiller, ver.di Bundesverwaltung, Leiter der Bundesfachgruppe IKT

### 3 Mitbestimmung



#### Darum geht es in diesem Kapitel

- Der Einsatz von KI im Personalmanagement erfordert neue Denkweisen und Herangehensweisen an die Mitbestimmung.
- Nicht nur die Rahmenbedingungen bedürfen einer möglichst granularen Ausgestaltung, sondern auch und vor allem die Arbeitsweise der KI selbst.
- Dies gilt ebenso für das klassische Konfliktthema der Leistungs- und Verhaltenskontrolle.
- Mitbestimmung sollte als kontinuierlicher Prozess organisiert werden.

Der Gemeinplatz, dass der Einsatz von KI die Arbeitswelt dramatisch verändern wird und die Betriebsräte bei der Ausübung ihrer Mitbestimmungsrechte vor enorme Herausforderungen stellt, ist durchaus zutreffend. Instruktiv ist er nicht, auch nicht handlungsleitend. Vor allem der Einsatz in Personalmanagementsystemen erfordert neue Denkansätze und Herangehensweisen. Hier geht es nicht mehr um die beschleunigte und verbesserte Erstellung von Texten, Präsentationen und Zusammenfassungen mit Regelungsbedarfen zur Urheberschaft, zur Verantwortung der Beschäftigten im Umgang mit KI und zur Wahrung von Geschäftsgeheimnissen. Hier geht es recht unmittelbar um weitreichende Entscheidungen über die Karriere- und Einkommenschancen der Beschäftigten. Personenbezogene Daten werden in großem Umfang verarbeitet, vor allem auch solche, die über Leistung und Verhalten Auskunft geben können und die vor allem auch für solche und ähnliche Zwecke verarbeitet werden. Darin verbirgt sich eine erhebliche Ambivalenz. Die Beschäftigten selbst haben ein hohes Interesse daran, wahrgenommen und gefördert zu werden in ihren Fähigkeiten und Ambitionen. Aber die Identifikation von High Potentials und High Performern führt zwangsläufig und untrennbar auch zur gleichzeitigen Identifikation von Low Potentials und Low Performern. Die Aufgabe der Mitbestimmung besteht zunächst darin, die Kontrolle über die Daten, über die Prozesse und, wenigstens ansatzweise, auch über die Algorithmen zu erlangen, und das unter den Bedingungen ständiger Veränderungen durch selbstlernende Systeme.



„Wir müssen aushalten, mit einer Blackbox zu arbeiten. Der Algorithmus ändert sich doch ständig. Wir müssen vorne und hinten im Prozess stärker kontrollieren, dem Recruiting über die Schultern schauen. Wir wollen verstehen, was die Kriterien sind, die beim Matching [von Anforderungen einer Stelle und Qualifikationen eines Kandidaten; H. B.] eine Rolle spielen, was sind die Stellschrauben der KI, woran kann ich drehen. Ein wichtiger Aspekt bei Eightfold sind die [für das Matching herangezogenen; H. B.] Relevanzen.“ - Giovanni Suriano, Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats

### **Mitbestimmung und KI: konzeptionelle Ansätze**

Die Stellschrauben, auf die hier Bezug genommen wird, beziehen sich auf die Festschreibung und abschließende Regelung der Kriterien, die von der KI zugrunde gelegt werden. Damit wird auch der selbstlernende Algorithmus auf diese Themen allein begrenzt. Eine unkontrollierte Ausdehnung des Algorithmus auf weitere Themenbereiche kann so nicht erfolgen, und ein Selbstlernprozess, der auf die genannten Kriterien begrenzt ist, dient – auch im Interesse der Beschäftigten und der Bewerber\*innen – einer kontinuierlichen Verbesserung des Matchingverfahrens. Zwar „sieht“ die KI auch eine Reihe weiterer personenbezogener Daten, diese sind jedoch grundsätzlich von der Nutzung ausgeschlossen.

Der Verbleib der Letztentscheidung beim Menschen kann im Kontext des Personalmanagements ein starkes Mittel zur Kontrolle über die Daten und Prozesse sein. Eine nicht unerhebliche Abhängigkeit von den Vorschlägen und Empfehlungen der KI ist nicht zu übersehen. Dennoch lässt sich am Beispiel der Telekom präzisieren, auf welche Sachverhalte die Recruiter\*innen ihren Einfluss ausüben können (und sollen):

- Berücksichtigung subjektiver Faktoren illegitimer (Nasenfaktor, spontaner Sympathie oder Antipathie) wie auch legitimer Art (passt jemand sozial in das vorgesehene Team oder Projekt, passt dessen Persönlichkeit zur vorgesehenen Aufgabe)
- Beurteilung und Einschätzung allgemeiner Soft Skills, vor allem im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit anderen
- Berücksichtigung lokaler Stellenbesetzungs- und Auswahlrichtlinien, auch im Zusammenhang mit Vorrangregelungen für interne Bewerber\*innen für Gendergerechtigkeit und Inklusion, für die keinerlei Vorschläge durch die KI erzeugt werden

Grundlage für die menschlichen Anteile an der Entscheidung sind zum einen die in den Interviews gewonnenen Informationen und subjektiven Eindrücke, zum anderen die jeweils anzuwendenden Betriebsvereinbarungen. Da im Regelfall wohl nicht ein einzelne/r Recruiter\*in die Alleinentscheidung treffen wird, sondern Abstimmungsprozesse mit der zuständigen Führungskraft und gegebenenfalls weiteren Personen erfolgen, wird auch dadurch eine weitere Validierung zumindest ermöglicht. Der Betriebsrat hat

im Rahmen des Anhörungsverfahrens gem. § 99 BetrVG die Möglichkeit der Kontrolle (zumindest bei den Stellenbesetzungen, weniger bei den Projekteinsätzen im Ressourcenmanagement) über die Einhaltung mitbestimmter Regelungen sowie in begrenztem Umfang auch über die Interviews im Rahmen seines Systemzugriffs. Da es sich bei der KBV um eine Vereinbarung zu einem Pilotbetrieb handelt, bleibt abzuwarten, ob und in welchem Umfang diese zunächst formale Letztentscheidung in der Praxis umgesetzt wird und mit welchen Ergebnissen.



„Gegenwärtig haben die Recruiter\*innen einen Mehraufwand, weil sie sowohl in der alten als auch in der neuen Welt arbeiten. Wir müssen sie für die neue Welt befähigen. Allerdings bleiben die Effizienzerwartungen des Arbeitgebers auch im Transformationsprozess gleich. Diese Arbeitsverdichtung führt möglicherweise dazu, dass Menschen ungeprüft Empfehlungen und Vorschläge der KI übernehmen.“ - Giovanni Suriano, Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats

### **Mitbestimmung als kontinuierlicher Prozess**

Es hat sich gezeigt, dass komplexe Themen wie Personalmanagementsysteme, gerade in Verknüpfung mit dem Einsatz von KI-Werkzeugen, in vielfältiger Weise voraussetzungsreich sind und auch die Arbeitsweise von Betriebsräten verändern. Die Ausübung der Mitbestimmung kann nicht mehr als einzelner und einmaliger Akt der Unterschrift unter eine Betriebsvereinbarung verstanden werden (auch wenn der Unterschrift sehr lange und schwierige Verhandlungen vorausgingen), sondern muss verstetigt werden zu einem kontinuierlichen Prozess ohne definiertes Ende. Dass dadurch erhebliche Ressourcen der Betriebsratsgremien gebunden werden, liegt auf der Hand. Dennoch: Ohne permanente Erweiterung der IT-Kompetenz der Betriebsräte, einer Zunahme der Technikaffinität in den Gremien, werden die Mitbestimmungsprozesse nicht erfolgreich sein können. Und zwar unabhängig davon, dass auch dann die Blackbox KI weiterhin eine Blackbox bleiben wird. Zudem sollten die Verhandlungskommissionen sowie Arbeits- und Projektgruppen des Betriebsrats auf Dauer gestellt werden. Nicht nur wegen des Übergangs von Pilotbetrieb zu „Wirkbetrieb“ (wie es bei der Telekom heißt), sondern auch wegen der regelmäßigen Releasewechsel, der ständigen Veränderungen und Erweiterungen der Prozesse und Funktionalitäten der Personalmanagementsysteme. Die Halbwertszeit einmal abgeschlossener Betriebsvereinbarungen sinkt, Aktualisierungen sind in regelmäßigen Abständen erforderlich. Erforderlich ist auch eine regelmäßige Überprüfung des Systems nach folgenden Kriterien: Werden die Regelungen der Betriebsvereinbarung eingehalten? Wie wird mit den Daten und Prozessen umgegangen? Was sind die faktischen Ergebnisse? Kurz: Der Betriebsrat braucht Instrumente für die Qualitätssicherung der Mitbestimmung.

## Qualitätssicherung für die Mitbestimmung

Für den Aufbau einer solchen Qualitätssicherung nutzt der Betriebsrat der Telekom mehrere aufeinander abgestimmte Werkzeuge:

- Sicherstellung eines autonomen Systemzugangs für den Betriebsrat zu Prüfzwecken (Betriebsratsrolle)
- Sollbruchstelle zwischen Pilot- und Wirkbetrieb
- Regelmäßige Reviews und Evaluationen gemeinsam mit dem Arbeitgeber (vgl. KBV Eightfold, § 8) unter Einschluss von Nutzerbefragungen
- Anforderung und Auswertung von Qualitäts- und Auditberichten des Softwareherstellers

Nutzerbefragungen sind gerade für Pilotprojekte eine hervorragende Möglichkeit, um Aufschluss zu erhalten über das Ausmaß der Zielerreichung oder -verfehlung, die Handhabbarkeit der Prozesse und Funktionen im betrieblichen Alltag, unerwartete Folgen und Probleme und mögliche Handlungsbedarfe. Eigentlich gehören Aufarbeitung und Dokumentation der Lessons Learned zu jedem Projektmanagement, das wird aber in der Praxis deutlich zu selten systematisch durchgeführt. In vielen Fällen werden Projektergebnisse geschönt, und allzu viel Transparenz könnte sich dabei als störend herausstellen. Die Relevanz von Nutzerbefragungen für die Qualitätssicherung steht deshalb außer Frage, und für die effiziente und aufwandsarme Durchführung und Auswertung stehen mittlerweile gute Werkzeuge zur Verfügung. Eine Inflationierung von Befragungsaktionen durch zu häufige Anwendung für Alltagsbanalitäten kann jedoch die Motivation zur Beteiligung beeinträchtigen. Dies gilt auch dann, wenn die Ergebnisse den Betroffenen nicht zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Die Erfahrungen der unterschiedlichen Nutzergruppen müssen berücksichtigt und einander gegenübergestellt werden. Beteiligt sind nicht nur das Recruiting, sondern auch die Personalabteilungen, die Führungskräfte und die Beschäftigten (hier vor allem im Bereich des Skill- und Ressourcenmanagements). Allerdings müssen die richtigen Fragen gestellt werden, und das ist keineswegs trivial. Der Einfluss des Betriebsrats erstreckt sich nicht nur auf die Analyse der Ergebnisse und die Formulierung von Schlussfolgerungen, er muss bereits bei der Konzeption der Fragebögen beginnen.

Eightfold stellt seinen Kunden jährlich durch externe Auditoren erstellte Prüfberichte zur Verfügung. Geprüft wird die Wirkungsweise des Algorithmus vor allem im Hinblick auf ethischen Einsatz und „Voreingenommenheit“. Darüber hinaus sind Warnsystematiken implementiert, um Modellabweichungen erkennen und Rückfallmaßnahmen initiieren zu können. Eine Zusammenfassung dieses Prüfberichts wird dem KBR regelmäßig zur Verfügung gestellt.



„Wir müssen mehr mit den Herstellern sprechen. Der Arbeitgeber weiß teilweise nicht, was er da einkauft. Wir hören von unserem Arbeitgeber bei bestimmten Forderungen häufig, dieses oder jenes sei technisch nicht möglich. Dabei stellt sich manchmal heraus, dass es technisch doch möglich ist, aber Teil eines anderen Lizenzpakets ist. Es gibt also auch andere Optionen. Andererseits tun sich manche Hersteller schwer mit den Anforderungen und der Vielzahl der Daten bei der Telekom.“ - Giovanni Suriano, Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats

Der Betriebsrat nutzt darüber hinaus Systemreports zur Unterstützung seiner Mitbestimmungspraxis. Mit dem Tool Workforce Analytics werden aggregierte Daten mit Filtermöglichkeiten zu Prüfzwecken genutzt.

Die KBV Eightfold limitiert den Pilotbetrieb für die einzelnen Module auf unterschiedliche Zeitpunkte. Der Betriebsrat hat eine Grundlage mit starken Regelungen dafür geschaffen, und es bleibt abzuwarten, welche Erfahrungen über Anwendung und Wirksamkeit dann als Ergebnis der geplanten Evaluation vorliegen. Dies wird zu klären sein für die unterschiedlichen Beteiligten: Arbeitgeber und Betriebsrat, Recruiter\*innen und Führungskräfte, externe Bewerber\*innen und Beschäftigte, Projekt- und Programmmanager\*innen.



„Wir begrüßen ausdrücklich den AI Act. Es braucht eine Regulierung von KI, da sonst den wirkenden Kräften in der Gesellschaft, in Unternehmen und anderen Bereichen freies Spiel gegeben wird. Dies ist nicht im Interesse dieser Gesellschaft, geschweige denn der abhängig Beschäftigten. Der Einsatz von KI muss auch den Menschen, dem Beschäftigten dienen. Effektivitätsgewinne durch den KI-Einsatz dürfen nicht nur den Unternehmen und Aktionären zufließen. Sie müssen auch in Qualifizierung von Beschäftigten fließen sowie in attraktive und gute Arbeitsbedingungen. Wir brauchen eine gesellschaftliche Debatte, wie KI eingesetzt werden darf und wem die Daten gehören, auch eine Debatte über Datensouveränität.“ - Florian Haggenmiller, ver.di Bundesverwaltung, Leiter der Bundesfachgruppe IKT

## 4 Ausblick



### Darum geht es in diesem Kapitel

- Der KI-Einsatz ist auf die Assistenzfunktion zu beschränken.
- Bei Matchingverfahren sind die Relevanzkriterien qualitativ auf Sinnhaftigkeit zu prüfen und quantitativ zu begrenzen.
- Auch wenn die menschliche Intervention nicht durch KI ersetzt wird, wird der Personalbedarf nach Abschluss der Transformationsphase sinken.

Die Einführung von Systemen wie Eightfold dürfte nur für Großunternehmen und international agierende Konzerne relevant sein. Nur dort sind sinnvolle Einsatzkriterien gegeben: eine Vielzahl auch anspruchsvoller vakanter Stellen (sowohl auf der Grundlage neu geschaffener Funktionen als auch als Ersatz für natürliche Fluktuation), ein hinreichend großer interner Arbeitsmarkt, permanent große Zahlen an befristeten Projekten und Entwicklungsprogrammen. Die Arbeitsplätze derjenigen Beschäftigten, die mit der Durchführung dieser Prozesse beauftragt sind, werden in absehbarer Zukunft nicht wegfallen. Aufgrund der Letztentscheidung über personelle Maßnahmen, die gemäß dem bei der Telekom angewendeten Konzept reale Sachverhalte umfasst, ist menschliche Intervention weiterhin erforderlich. Die KI kann so tatsächlich als Unterstützung der Arbeitsausführung der Beschäftigten aufgefasst werden, wobei ebenfalls deutlich wird, dass diese Form intelligenter Unterstützung zugleich einerseits qualifikationshaltige Aufgaben übernimmt, andererseits Arbeitsvolumina – sobald die Transformationsprozesse einen eingeschwungenen Zustand erreicht haben – drastisch reduziert. Inwieweit der Verzicht auf die Einbeziehung von Performancedaten und die Fokussierung auf eher formale Ausbildungs-, Qualifikations- und Erfahrungsdaten zu guten Matchingergebnissen führen, ist im Rahmen der Evaluation zu prüfen. Auch ist offen, inwieweit die viel beschworenen und mutmaßlich in ihrer Bedeutung zunehmenden Soft Skills in das Matchingverfahren einfließen werden. Für sie gibt es zwar eine ganze Reihe von Bezeichnungen, die grundsätzlich auch in Taxonomien abgebildet werden können. Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaften, um nur die schillerndsten Begriffe zu nennen, dürften aufgrund ihrer häufig sozialromantischen Konnotationen nur schwer fassbar und für das Matching vergleichbar sein. Ob und in welchem Ausmaß Soft Skills in diese Prozesse einbezogen werden, hängt zum einen vom Aufbau der Skillprofile im Unternehmen ab, zum anderen von ihrer Verwendung im Rahmen der Kalibrierung durch die Recruiter\*innen. Beide Sachverhalte kann der Betriebsrat prüfen und beeinflussen.

Eine dem Matchingverfahren inhärente Grundproblematik wird sich kaum beheben lassen: Zwangsläufig und von vornherein fallen alle Queresteiger aus der Betrachtung, da alle dafür genutzten Kriterien auf der

Beschäftigtenseite nur die idealen Bewerber\*innen beziehungsweise Beschäftigten für Projekt- und Programmeinsätze in Betracht ziehen und anhand des Matchingscores vorschlagen. Alle Kriterien müssen vorab und so vollständig wie möglich erfüllt sein, zuvor bekommt kein Recruiter die Betroffenen zu Gesicht. Zwar gibt es im Talent Management für alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und sich für Zielprofile zu qualifizieren. Aber auch nach erfolgreicher Qualifizierung sind nur die Skills im Profil abgebildet. Die Erfahrung jedoch, die auf Stellen oder Projekten mit diesen Skills gemacht wurde, fehlt immer noch und wird aus systematischen Gründen auch nie abgebildet werden können. Gegenstand laufender Evaluation sollte deshalb auch die Gewichtung dieser Kriterien in der Kalibrierung sein und die Klärung, wie stark diese Filter in der betrieblichen Anwendung wirken.

Für komplexe Systeme mit großer Reichweite, die eine Vielzahl auch heikler personenbezogener Daten mit KI-Werkzeugen verarbeiten und mehr oder minder alle Beschäftigten betreffen, ist es von großer Bedeutung, die damit durchzuführenden Prozesse und Funktionalitäten im Echtbetrieb zunächst als Pilotprojekt mit ausreichender zeitlicher Perspektive zu testen und zu evaluieren. Dafür ist eine enge Begleitung durch den Betriebsrat notwendig und eine methodisch angelegte 360°-Evaluation. Für Systeme mit diesen Charakteristika ist gem. Art. 35 DSGVO eine vorab durchzuführende Technikfolgenabschätzung vorgeschrieben. Dafür gibt es verschiedene, sich ähnelnde Methoden, die unter Beteiligung des Datenschutzbeauftragten die Risiken ermitteln sollen. In der Praxis wird man immer wieder überrascht über die Häufigkeit des Ergebnisses: geringe Risiken, geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. Diese gesetzliche Regelung dürfte für die Mitbestimmungspraxis keine große Bedeutung erlangen, zumal der Betriebsrat auch kein Beteiligungsrecht hat, sondern lediglich Informationsrechte.

Die Vereinbarung einer Sollbruchstelle am Übergang zum Wirkbetrieb ist eine bedeutsame Interventionsmöglichkeit für den Betriebsrat, die für Ergänzungen, Erweiterungen oder auch Änderungen der bisherigen Regelungstexte genutzt werden kann – formal betrachtet sogar für die Rückholbarkeit und den Rückbau des kompletten Systems. Ob eine tatsächliche Abschaffung eines so umfangreichen Systems (mit oder ohne Ersatz durch ein anderes) im Konfliktfall in der Einigungsstelle durchsetzbar wäre, darf hingegen angezweifelt werden. In Großkonzernen mit internationaler Ausrichtung besteht zudem die Gefahr, dass zur Umgehung der deutschen Mitbestimmungsrechte Pilotprojekte im Ausland gestartet werden und dann die normative Kraft des Faktischen greift: Das System ist erfolgreich getestet worden und wird weltweit ausgerollt, Sonderregelungen für Deutschland sind dann sachlich, technisch, zeitlich nicht realisierbar. Solche Managementstrategien sind nicht nur feststellbar für zum Beispiel amerikanische Unternehmen, sondern auch für solche, die ihre Konzernzentrale in Deutschland haben. Bei der zunehmenden Relevanz der IT-Themen im Kontext einer Strategie der weltweiten Vereinheitlichung aller Prozesse sind diese Gefahren ganz real. Vor allem aber erleichtert eine weltweite Vereinheitlichung auch Offshoringprojekte. Die Sprachbarriere dafür ist

nach Auffassung des Betriebsrats längst gefallen, auch durch immer leistungsfähigere Übersetzungsprogramme (Translation Suite). Für die Telekom gibt es freilich einen Europäischen Betriebsrat und eine Zusammenarbeit der betrieblichen Interessenvertretungen über die Grenzen hinweg. Doch diese Gremien sind eher Konsultationsgremien, die Informationen des Arbeitgebers entgegennehmen und darüber beraten. Über eine gesetzliche Regelungskompetenz verfügen sie nicht. So sieht der Arbeitgeber etwa auch keine Notwendigkeit, das für Deutschland gültige KI-Manifest auf Europa auszuweiten.



„Die KI wird nicht nur einfache Tätigkeiten ersetzen, nein, sie geht zunehmend auch in den Wissensbereich ein. Zum Beispiel im Legal-Bereich, in Kommunikation, in Schulung durch KI-Systeme, im Marketingbereich. Wir müssen trotzdem als Menschen befähigt werden zur Kontrolle, zur Evaluation der Ergebnisse der KI. Dies ist die große Herausforderung. Die Pandemie hat die Probleme wie im Brennglas gezeigt, und die KI potenziert die schon vorhandenen Probleme.“ - Giovanni Suriano, Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats



## Auf einen Blick

### Ziel und Strategie

Das Kapitel greift den sozialpartnerschaftlichen Umgang mit KI bei der Telekom (KI-Manifest etc.) auf. Grundsätze sind: Die KI gibt bei personalrelevanten Themen nur Vorschläge und Empfehlungen ab, die Entscheidungen trifft ausschließlich der Mensch. Die Nutzung von Emotionsanalysen ist zudem verboten.

Die maßgeblichen Ziele des Konzernbetriebsrats im Kontext des Personalmanagements sind: Verbot von automatisierten Entscheidungen und Diskriminierung, Letztentscheidung bei personellen Maßnahmen soll beim Menschen liegen, KI soll keine Merkmale, die zur Diskriminierung beitragen können, als Auswahlkriterium heranziehen.

### Die konkrete Vereinbarung

In der Pilot-KBV wird unter anderem geregelt, dass die Letztentscheidung von Menschen getroffen werden muss, keine Diskriminierung durch die KI erfolgen darf und welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Überprüfung durchzuführen sind.

### Mitbestimmung

Der Einsatz von KI im Personalmanagement erfordert neue Denkweisen und Herangehensweisen an die Mitbestimmung. Nicht nur die Rahmenbedingungen bedürfen einer möglichst granularen Ausgestaltung, sondern auch und vor allem die Arbeitsweise der KI selbst.

Dies gilt ebenso für das klassische Konfliktthema der Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

Mitbestimmung sollte als kontinuierlicher Prozess organisiert werden.

### Ausblick

Der KI-Einsatz ist auf die Assistenzfunktion zu beschränken. Bei Matchingverfahren sind die Relevanzkriterien qualitativ auf Sinnhaftigkeit zu prüfen und quantitativ zu begrenzen. Auch wenn die menschliche Intervention nicht durch KI ersetzt wird, wird der Personalbedarf nach Abschluss der Transformationsphase sinken.



### Kontakt

Giovanni Suriano, Konzernbetriebsratsmitglied der Deutschen Telekom AG und Vorsitzender des IT-Ausschusses des Konzernbetriebsrats

E-Mail: [giovanni.suriano@telekom.de](mailto:giovanni.suriano@telekom.de)

Florian Haggenmiller, ver.di Bundesverwaltung, Leiter der Bundesfachgruppe IKT

E-Mail: [florian.haggenmiller@verdi.de](mailto:florian.haggenmiller@verdi.de)



### Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu Themen der digitalen und ökologischen **Transformation** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!**

[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)

[www.betriebsvereinbarung.de](http://www.betriebsvereinbarung.de)



### Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervvertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt **kostenlos** auf [mitbestimmung.de](http://mitbestimmung.de) **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.