

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 055 · Januar 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

HR ANALYTICS ECOSYSTEM (2026)

Porträt über die Nutzung von KI in einem „datengetriebenen Personalmanagement“ bei Bosch

Holger Bargmann

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Das Porträt zeigt, wie Bosch ein HR Analytics Ecosystem einführt, um Personalprozesse datenbasiert zu verbessern. Ein zentraler Datensee (Data Lake) bündelt Informationen aus vielen verschiedenen Quellsystemen und verknüpft sie mit Analyse- und KI-Tools. Die mehrjährige, weitgehend konsensuelle Verhandlung mit dem Konzernbetriebsrat führte zu einer detaillierten Betriebsvereinbarung, die Transparenz, Datenschutz und „Human in Command“ sichert. Der Betriebsrat ist eng eingebunden und selbst als Nutzer vorgesehen. Da es sich um ein Hochrisikosystem handelt, sind Folgenabschätzungen, Evaluationen und eine kontinuierliche Mitbestimmung vorgesehen.

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

**BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN**



Die Robert Bosch GmbH ist ein deutscher Technologiekonzern mit Sitz im nordwestlich von Stuttgart gelegenen Gerlingen, der unter anderem als Automobilzulieferer, als Hersteller von Industrietechnik, von Gebrauchsgütern (Elektrowerkzeugen, Haushaltsgeräten) sowie von Energie- und Gebäudetechnik tätig ist. 2024 wurden mit 418.000 Beschäftigten weltweit (davon ca. 130.000 in Deutschland) 90,3 Milliarden Euro Umsatz (davon 17,6 Milliarden Euro in Deutschland) erzielt. Das Unternehmen hat 490 Tochter- und Regionalgesellschaften in rund 60 Ländern. In Deutschland gibt es mehr als 100 Standorte und lokale Betriebsratsgremien in der ganzen Bandbreite von Klein-, Mittel- und Großbetrieben in allen oben genannten Industriesparten. Auf der Grundlage des § 3 BetrVG wurden Spartenvertretungen gebildet, die von 13 Gesamtbetriebsratsgremien wahrgenommen werden. Es gibt einen Konzernbetriebsrat und einen Europäischen Betriebsrat. Zur Unterstützung der Arbeit der Konzern- und Gesamtbetriebsräte stehen mehrere Stabsmitarbeiterinnen und Stabsmitarbeiter zur Verfügung.

1 Ausgangslage, Ziel und Strategie



Darum geht es in diesem Kapitel

- Durch die Einführung eines HR Analytics Ecosystems sollte die Basis für datengestützte Personalprozesse und -entscheidungen geschaffen werden.
- Dafür wurde ein einheitliches Informationssystem (Datensee) geschaffen mit den Daten aus den verschiedenen Quellsystemen.
- HR Analytics wird verknüpft mit Auswertungstools und KI-Anwendungen.
- Der mehrjährige Verhandlungsprozess zu einer KBV verlief weitgehend konsensuell.

Das Transformationsprojekt zur Einführung des HR Analytics Ecosystems begann im März 2022 und wurde getrieben von einer fragmentierten Struktur der IT-Systeme im HR-Bereich. Der parallele Einsatz verschiedener Systeme mit unterschiedlichen Datenstrukturen sowie die fehlenden Synchronisierungsmöglichkeiten und Pflegestände erzwangen einen hohen manuellen Aufwand und es war problematisch, die Daten zu vergleichen. Mit den klassischen Standardsystemen im Bereich des Personalmanagements waren diese Probleme nicht zu lösen.



„So war es beispielsweise schwierig, vermeintlich einfache Auswertungen zum Verhältnis der direkten zu den indirekten Mitarbeitern zu erhalten, zur Frage, wie viele Beschäftigte wir im Vertrieb haben und wie viele Befristungen. Die Daten mussten aus den

lokalen Systemen extrahiert und in Excel wieder zusammengeführt werden.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Die relevanten Zielgruppen im Unternehmen (HR, Geschäftsleitung, Führungskräfte, Betriebsräte) verfügten dadurch über unterschiedliche und oftmals veraltete Informationsstände, auf deren Basis personalrelevante Entscheidungen getroffen wurden. Zudem waren mit den bisherigen IT-Systemen und ohne KI-Nutzung im HR-Bereich keine Szenarienanalysen oder -prognosen möglich. Aus dieser Situation heraus entstand die Idee, eine einheitliche Informationsquelle für HR-Analysen (nicht zur Abwicklung der Standard-Personalprozesse) zu schaffen. Dies erfolgt mittels eines Datensees, dem Robert Bosch Enterprise Data Lake. Er wird befüllt mit Daten aus den verschiedenen Quellsystemen, diese Daten werden analysiert mit Auswertungstools (wie PowerBI und SAP Analytics), die mit KI-Instrumenten verknüpft sind. Die verschiedenen Quellsysteme werden durch HR Analytics keineswegs abgelöst, sondern bleiben parallel für die Abwicklung der Personalprozesse bestehen.

Der Konzernbetriebsrat (KBR) war von Beginn an in die Planungen eingebunden. Die Ziele der Geschäftsleitung waren es, bessere Planung, Prozesssteuerung und Entscheidungsfindung zu unterstützen sowie Datensicherheit und Datenschutz zu gewährleisten. Nennenswerte Konflikte über die Zielbildung gab es nicht. Sowohl die HR- als auch die Betriebsratsseite strebten eine Abkehr von erfahrungsbasierten Bauchgefühl-Entscheidungen an. Gewünscht war die Hinwendung zu einer datengestützten Vorgehensweise bei der Prozesssteuerung und den Mitbestimmungsthemen. Die Verhandlungen zur KBV führte die KBR-Arbeitsgruppe „HR IT und Prozesse“ im Rahmen von Verhandlungsaufträgen, es gab regelmäßige Rückkopplungen und Ergebnispräsentationen für die Betriebsratsgremien. Diese KBR-AG besteht aus rund 20 Mitgliedern, die aus verschiedenen Bereichen und Standorten stammen und über unterschiedliche Kompetenzen verfügen.



„Diese Arbeitsgruppe ist eine ganz bunte Landschaft aus Fachleuten für IT (zum Beispiel, weil sie aus der SW-Entwicklung oder IT-Entwicklung kommen) und für Personalarbeit. Letzteres sind Betriebsräte, die am Standort in Personalausschüssen mitarbeiten oder dafür verantwortlich sind. Die Bedeutung von Datenschutz ist nicht neu und für alle Betriebsräte inzwischen eine Selbstverständlichkeit.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Die im wesentlichen unspektakulär verlaufenden Verhandlungen zur KBV zogen sich über etwa 2,5 Jahre und wurden im Frühjahr 2024 abgeschlossen. Auseinandersetzungen gab es hauptsächlich wegen der Zugriffsrechte des Betriebsrats auf die Daten. Zugriffsrechte auf Stammdaten der Beschäftigten im jeweiligen Vertretungsbereich hatten die Betriebsräte schon vorher im alten SAP-System. Sie entlasten die

Personalabteilungen von Anfragen, und der Betriebsrat nutzt diese Informationen für seine Mitbestimmungs- und Beteiligungsaufgaben. Dennoch betrachtet die Arbeitgeberseite diese Zugriffsmöglichkeiten immer noch kritisch.



„Je komplexer die Daten, desto zugeknöpfter wird der Arbeitgeber. Wir müssen aber zu einem erwachsenen Umgang miteinander kommen. Nicht alles, was ich wissen könnte, ist auch gut zu wissen. Es ist immer die Frage: Was mache ich damit? Ich nehme meine Aufsichtspflicht und Kontrollfunktion wahr, gehe Beschwerden nach und ermittele Best-Practice-Modelle. Aber Analyse ist auch Arbeit und der Zugriff auf personenbezogene Daten ein Datenschutzthema, und das gilt auch für Betriebsräte.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Das Projekt kam nach fünf Jahren zum Abschluss, seine Umsetzung aber steht noch am Anfang. Allen Beteiligten war bewusst, dass die bloße Zusammenführung der Daten aus verschiedenen Quellsystemen in einen großen Datensee nicht automatisch die vorhandenen Probleme lösen kann. Wenn nicht zuvor die Datenqualität in den Quellsystemen erhöht wird, wenn keine ausreichende Harmonisierung erfolgt und wenn die im Datensee definierte Grundstruktur nicht die benötigten Analysestrukturen bereitstellt, dann werden die bekannten Probleme nur auf höherer Stufe wiederholt („bullshit in, bullshit out“). Aus diesem Grund begann die Umsetzung mit einem kleinen Set und wird nach und nach mit jedem Ausbauschritt erweitert.

2 Die Vereinbarung



Darum geht es in diesem Kapitel

- Die KBV regelt granular die geplanten Einsatzzwecke des HR Analytics Ecosystems unter Einschluss ethischer Prinzipien.
- Der KBR und dessen Arbeitsgruppen sind an allen Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt.
- Der Einsatz von KI wird umfassend geregelt, die Letztentscheidung wird stets von Menschen getroffen.
- Da es sich um ein Hochrisikosystem handelt, erfolgen systematische Folgenabschätzungen und Evaluationen.

Die im März 2024 abgeschlossene KBV „HR Analytics Ecosystem“ nimmt in der Präambel Bezug auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien als Voraussetzung für den Einsatz und die Nutzung der HR-Analytics-Werkzeuge. Transparenz, Fairness und systematische

Folgenabschätzungen werden als die Prinzipien genannt, auf deren Basis die Regelungen aufgebaut sind und die der Anwendung des Systems zugrunde liegen. Einbezogen in die Analysen werden nicht nur die (Beschäftigten-)Daten aus den verschiedenen internen Quellsystemen, sondern auch aus externen Quellen. Genannt werden für letztere etwa LinkedIn, Employer-Brand-Analysen, Arbeitsmarktdaten der EU-Statistik sowie frei im Internet zur Verfügung stehende Daten (z. B. Arbeitsmarktdaten der Bundesregierung, Tabellen über Mindestlöhne usw.). Die Möglichkeiten der KI als Werkzeuge zur Unterstützung der Endnutzer werden in das System integriert, dabei sollen die Entscheidungskompetenzen aber stets beim Menschen verbleiben („Human in Command“ mit Geltung für alle Nutzergruppen; dabei wird die KI als reines Werkzeug eingesetzt, bei dem der Mensch stets über den Einsatz und die Verwendung der Ergebnisse entscheidet). Mit HR Analytics sollen erstmals Szenarienanalysen und Prognosen in Systemen der Bosch-Gruppe genutzt werden.

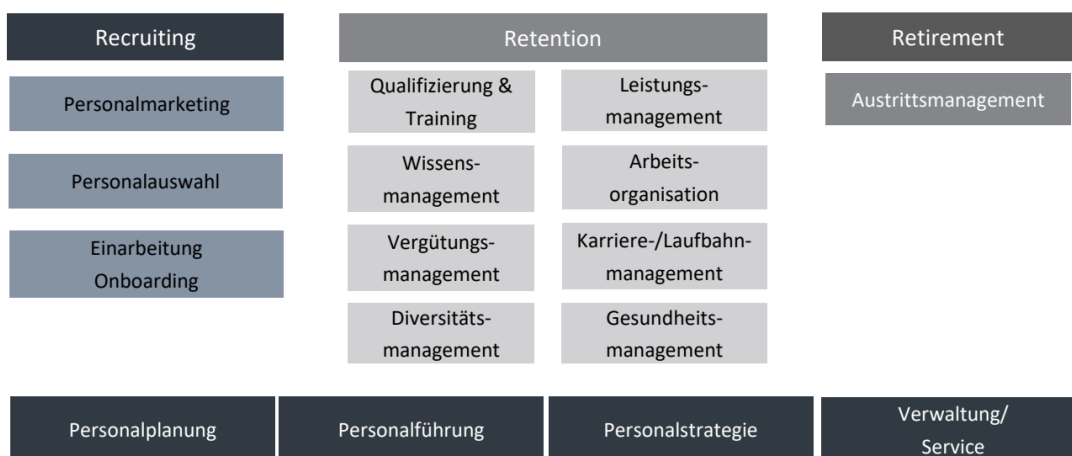
Ziele und Einsatzzwecke

In § 2 wird der Einsatzzweck näher geregelt. Allgemeines Ziel ist die Unterstützung der Personalarbeit und der Personalplanung des HR-Bereichs mit zielgerichteten Datenanalysen, auch durch eine Beschleunigung der Prozesse und die Möglichkeit von Szenarienanalysen und Prognosen. Dadurch soll auch die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden, mögliche Risiken sollen besser zu erkennen sein und negative Entwicklungen – genannt wird hier ausdrücklich die Abwanderung von Talenten – sollen vermieden werden. Die Nutzungszwecke werden recht granular dargestellt, explizit wird auch auf die Unterstützung der Betriebsratsarbeit durch entsprechende Daten und Analysen hingewiesen.

So ergibt sich ein breites Spektrum von HR-Themenfeldern, für die HR Analytics eingesetzt werden kann und soll:

Potenzielle Anwendungsfelder HR Analytics

Übersicht



3 Konzernbetriebsrat, Kerstin Mai 12.09.2024
© Robert Bosch GmbH 2024. Alle Rechte vorbehalten, auch bzgl. jeder Vervielfältigung, Verbreitung, Reproduktion, Bearbeitung, Weitergabe sowie für den Fall von Schutzrechtsanmeldungen.



Quelle: Präsentation der KBR-Vorsitzenden Kerstin Mai, Hannover 2024

Analysen werden den jeweiligen Nutzern bereitgestellt über definierte Datenklassen (Zusammenfassungen verschiedener Datenfelder, die ein bestimmtes Themenfeld betreffen) in Form von Dashboards. Die einzelnen Dashboards werden als Analysebereiche bezeichnet. Darauf gibt es verschiedene Sichten (nach Standort, Land, Region, Global), die nach Berechtigungen gruppiert sind, wobei es sich stets um statistische beziehungsweise anonymisierte Daten ohne Personenbezug handelt, die vom Endnutzer nicht auf die ihnen zugrunde liegenden Grunddaten zurückgeführt werden können. Für diese Analysen gibt es je nach Berechtigung Dashboards mit und ohne Filtermöglichkeiten.

Regelungen zur KI-Nutzung

In § 4 der KBV wird der Einsatz von KI in HR Analytics geregelt. Darin heißt es, dass die Beschäftigten nicht zu „Objekten einer algorithmischen Steuerung“ werden dürfen. Andererseits sollen sie verpflichtet werden, durch die Nutzung von KI-Instrumenten dazu beizutragen, die Leistung des Unternehmens zu verbessern. Die Letztentscheidung liegt stets beim Endnutzer (Human in Command). Verwiesen wird auch auf den „Bosch KI-Kodex“ aus dem Jahr 2020 mit dem Leitmotiv „Technik fürs Leben“ und allgemeinen Ausführungen zur KI und deren Umgangs- und Nutzungsformen (vgl. <https://www.bosch.com/de/stories/ethische-leitlinien-fuer-kuenstliche-intelligenz/>).

Weitere Details zur KI werden in der Anlage 7 zur KBV ausgeführt. Betont wird dort die Relevanz der Zusammenarbeit der Betriebsparteien, insbesondere um ein gemeinsames Verständnis der technischen Lösungen zu entwickeln und auch, um gemeinsam die Auswirkungen, Chancen und Risiken des KI-Einsatzes für die Beschäftigten bewerten zu können. Die KI-Nutzung kann gemäß der Anlage 7 die Arbeitsweise sowohl im Personalbereich als auch in den Betriebsräten beeinflussen und verändern, beispielsweise im Hinblick auf Handlungsspielräume, Mitbestimmungs-, Entscheidungs-, Auswahl- und Entwicklungsprozesse. Aus diesem Grund ist eine gemeinsame Evaluation der ersten Analysebereiche durch die Betriebsparteien geplant, die vor allem auch Fragen von Qualifizierung und die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts umfassen soll. Die Ergebnisse dieser Evaluation fließen ein in die weitere Bearbeitung und Entwicklung, in den Projekt-Roll-out, interne Regelwerke und die gegebenenfalls anzupassenden oder zu ergänzenden Regelungen der KBV.

Freigabeverfahren von Analysebereichen

Geplante Anwendungsfälle werden von den Eignern des Geschäftsprozesses mit dem HR-Analytics-Team abgestimmt und dann von der KBR-Fokusgruppe nach dem Quick-Check-Verfahren vorgeprüft. Die Fokusgruppe ist ein kleiner Kreis von fachlich versierten Betriebsräten, die je nach Thema teilweise personell unterschiedlich zusammengesetzt ist. Die Zusammensetzung wird vom KBR durch Beschluss geregelt. Zentrale Aufgabe der Fokusgruppe ist die Prüfung der Analysebereiche

(der aufzubauenden Dashboards) nach dem Quick-Check-Verfahren zur Freigabe.

Dieses Verfahren beruht auf einem Ampelsystem mit fünfstufiger Ausprägung (von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll zu“) für definierte Kriterien und soll einen schnellen Überblick über potenziellen Handlungsbedarf unterstützen. Die Kriterien sind:

- Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle
- Existenz einer Rechtsgrundlage des Datenschutzes
- Arbeitsaufgaben bleiben stabil
- Kenntnisse/Qualifikation vorhanden
- benutzerfreundlich
- Relevanz für das Geschäft

Sollten im Prüfprozess einzelne oder mehrere Kriterien dieses Ampelsystems rot dargestellt sein, sind weitere, intensivere Prüfungen und Abstimmungen erforderlich, in die die KBR-AG „HR IT und Prozesse“ zu involvieren ist. Die endgültigen Beschlüsse wird der KBR treffen, die Ergebnisse werden in Anlagen zur KBV dokumentiert.



„Da die Umsetzung des Projekts jetzt erst richtig ins Laufen kommt, haben wir bisher wenig Erfahrungen mit der Anwendung des Quick-Check-Verfahrens. Die Kriterien sind sicherlich auslegungsbedürftig. Wir haben das noch nicht richtig mit Leben gefüllt.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Folgenabschätzung

Das HR Analytics Ecosystem kann als Hochrisikosystem im Sinne des AI Acts der EU gelten und bedarf deshalb einer systematischen Folgenabschätzung. Sie soll eine Auseinandersetzung mit den Voraussetzungen, Potenzialen und Auswirkungen des Systems umfassen und Handlungswissen für die weitere Ausgestaltung bereitstellen. Folgende Gruppen werden als mögliche Betroffene identifiziert, knappe Beispiele erläutern, welche Auswirkungen des neuen Systems auf sie denkbar wären:

- Mitarbeitende: Informationen für strategische Entscheidungen für die berufliche Entwicklung; verstärkte Strukturierung des Arbeitseinsatzes entsprechend der Unternehmensbedarfe
- Arbeitnehmervertretungen (Betriebsräte und Schwerbehindertenvertreter): Verbesserung der Transparenz von Personalmaßnahmen und Personalentscheidungen, bessere Einsicht in Handlungs- und Gestaltungsbedarf
- Führungskräfte: schnellere Entscheidungsfindung auf der Grundlage verlässlicher Daten

- HR: Veränderungen im eigenen Aufgabenbereich, Veränderungen der Anforderungen, Wegfall manueller und standardisierter Tätigkeiten, Arbeitsintensivierung

Im Folgenden werden in der Vereinbarung beispielhaft mögliche Chancen und Risiken skizziert. Zu den Chancen wird eine Verbesserung des Datenschutzes und der Datensicherheit gezählt. Das HR Analytics Ecosystem wird nach Prüfung durch Sicherheitsexperten als IT-sicherheitskonform bewertet, und eine Verringerung der Excelexporte führt zu einer Datenminimierung. Vollständigkeit und Aktualität von validen Daten unterstützen strategische Entscheidungen auf verlässlicher Grundlage, wovon auch die Beschäftigten profitieren können (z. B. Verringerung des Einflusses subjektiver Einschätzungen auf Karriereentscheidungen). Darüber hinaus lässt HR Analytics durch Szenarienanalysen und Prognosefunktionen mögliche Trends erkennen, die sich negativ auf das Unternehmen auswirken könnten (z. B. Fachkräftemangel).

Die möglichen Risiken werden durchgängig als beherrschbar betrachtet. Eine Kontrolle des Verhaltens der Beschäftigten soll mit HR Analytics nicht durchgeführt werden und als sensitiv geltende personenbezogene Daten gemäß Art. 9 der DSGVO sollen nicht verarbeitet werden. Mögliche negative Auswirkungen auf die Beschäftigten werden im Rahmen der Technikfolgenabschätzung durch die KBR-Arbeitsgruppen im Vorfeld analysiert. Automatisierte Entscheidungen werden nicht durchgeführt und systembedingte Diskriminierungen sind ausgeschlossen.

Qualifizierung

Für die Nutzer des HR Analytics Ecosystems werden umfangreiche Qualifizierungsmöglichkeiten entwickelt und detailliert in der KBV dargestellt. Als Anwendergruppen werden insbesondere der Personalbereich und die Arbeitnehmervertretungen hervorgehoben. Das als HR Analytics Journey bezeichnete Konzept ist modular aufgebaut und wird mit Videos, webbasierten Schulungen und Live-Online-Schulungen durchgeführt. Auffällig ist, dass hier nicht die Bedienung der Technik im Vordergrund steht, sondern die datengetriebene Gestaltung von HR-Prozessen, die Bedeutung von Daten für Entscheidungen, Datenkategorien, Datenanalyse, Datenschutz und Ethik. Vertiefungen stehen unter dem Motto „von der Berichterstattung zur Analytik“. Für Betriebsräte wird ebenfalls ein zielgruppenspezifisches Qualifizierungskonzept erstellt.

3 Mitbestimmung



Darum geht es in diesem Kapitel

- Die Mitbestimmung zum Einsatz von HR Analytics ist als kontinuierlicher Prozess gestaltet.
- Der Betriebsrat ist selbst Nutzer und Anwender von datengetriebener Interessenvertretungsarbeit.
- Der KI-Einsatz im Rahmen von HR Analytics ist kritisch zu begleiten, kann aber auch bei Personalabbauprozessen die Positionen des Betriebsrats unterstützen.
- Die applikationsübergreifende Konzeption des Datensees bedarf besonderer Regelungsansätze.

Das HR Analytics Ecosystem ist kein Werkzeug für die unmittelbare Durchführung und Steuerung von HR-Prozessen (im Unterschied zu den klassischen Personalmanagementsystemen wie Workday oder SuccessFactors). Vielmehr unterstützt es HR-Prozesse bei der Vorbereitung, indem es „intelligente“ Informationen und Datengrundlagen bereitstellt. Damit ist es auch ein Universalwerkzeug, da es sich nicht auf dedizierte, im Vorhinein festgelegte Prozesse und Zwecke richtet.

Der KBR war in den gesamten Entwicklungs- und Entscheidungsprozess eingebunden. Die Mitbestimmung ist mit dem Abschluss der KBV nicht abgeschlossen, sie beginnt damit erst. Die Umsetzung, das heißt, die schrittweise und kontinuierliche Entwicklung und Implementierung einzelner Analysebereiche, befindet sich noch in einem frühen Stadium mit gegenwärtig übersichtlichen Datenstrukturen. Doch da der KBR bei jedem einzelnen Analysebereich als Informations-, Prüf- und Beschlussinstanz involviert ist, zudem jede neue Entwicklung eine Aktualisierung der Anlagen zur KBV auslöst, handelt es sich um den Übergang zu einer Mitbestimmung als kontinuierlichem Prozess.

Das berührt gewiss Ressourcenprobleme des KBR. HR Analytics ist nicht das einzige Spielfeld der Mitbestimmung, dafür sorgt allein schon die „IT als Krake“: So fallen etwa 70 existierende IT-Regelungen in die originäre Zuständigkeit des KBR, pro Jahr werden im KBR 100 bis 200 Erstinformationen zu IT-Systemen eingebracht. Auch wenn sie aufgrund des Bezugs zur IT-Rahmenvereinbarung nicht immer einen eigenständigen Regelungsbedarf auslösen, ergibt sich daraus doch ein Befassungszwang, und mit der Fülle wächst – mindestens proportional – auch die Unübersichtlichkeit.



„Anspruch und Wirklichkeit: Der Betriebsrat, der alle Regelungen kennt, den man nachts um 3 Uhr wecken kann, und der sie dann auswendig zitieren kann, der muss noch gefunden werden.“ –

Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Dennoch: Für Systeme mit hinreichender Komplexität und umfangreicher Betroffenheit der Belegschaften vieler Standorte und Gesellschaften, insbesondere für Hochrisikosysteme, müssen Prioritäten gesetzt werden. Insofern erweist sich die IT nicht nur als Krake, sondern auch als starker Hebel für die Mitbestimmung des KBR. Dies gilt insbesondere dann, wenn auch der Betriebsrat ausdrücklich in der KBV als Nutznießer des Systems auftritt, als Anwender, für den Datenanalysen zur Verfügung gestellt werden sollen.

Der Betriebsrat als Nutzer von HR Analytics

Der Betriebsrat nutzt gegenwärtig schon Beschäftigtendaten für die Wahrnehmung seiner zahlreichen betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben, zum Teil mit eigenen Zugriffsrechten auf die Systeme des Arbeitgebers. Es geht zukünftig auch um „data-driven“ Betriebsratsarbeit, das heißt, datengetrieben und datengestützt. Sei es, dass Karrieremöglichkeiten auch für Teilzeitbeschäftigte entwickelt werden, sei es, dass es die bessere Organisation von Teilhabe und Gleichstellung zu fördern gilt. Alle Unternehmen (ohne bekannte Ausnahme) sind Key-Performance-Indicator(KPI)-getrieben. Da der KBR auch Aufgaben und Ziele hat und der Belegschaft gegenüber berichts- wie rechenschaftspflichtig ist, könnte es hilfreich sein, ein System von Betriebsrats-KPI zu entwickeln, das sich auf HR Analytics stützt. Dabei könnte Bezug genommen werden auf die klassische Kritik am Arbeitgeberumgang mit den KPI: der Vergleichbarkeit und der Aussagekraft. Denn mit KPI werden Standortentscheidungen begründet. Doch da an verschiedenen Standorten ganz unterschiedliche Bedingungen gelten, die durch die Reduzierung auf reine Zahlenwerte und den damit verbundenen Kontextverlust in unzulässiger Weise eingeengt werden, sind sie nur vermeintlich vergleichbar. Zudem können KPI durch unerwünschte Maßnahmen so beeinflusst werden, dass sie einen nur scheinbaren Fortschritt zeigen, der real gar nicht existiert.



„Vergleiche sind wichtig, nicht die Einzeldaten. Die verleiten zu vorschnellen Verallgemeinerungen. Und auch bei vergleichenden Daten und Auswertungen ist Vorsicht geboten. Nicht jede Korrelation ist auch ein Kausalzusammenhang, zum Beispiel bei statistischen Verteilungen von Beurteilungsergebnissen.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

KI-Einsatz im Rahmen von HR Analytics

Das Thema KI-Einsatz in den Unternehmen erlebt einen anhaltenden Hype, die Diskussionen sind aufgeregter, die Argumente aber nicht immer differenziert. Der Hype zeigt sich aktuell auch dadurch, dass die Gesellschaft für deutsche Sprache den Begriff „KI-Ära“ zum Wort des Jahres 2025 kürte. Im Rahmen von HR Analytics spielt die KI-Einbindung, inklusive Szenarienanalysen und Prognosemöglichkeiten, eine erhebliche

Rolle. Ein relevanter und in der KBV explizit ausgeführter Bezugspunkt ist das datengetriebene Talentmanagement.

Es zielt darauf ab, einen besseren Überblick über die Attraktivität der Bosch-Gruppe als Arbeitgeber im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen zu erhalten. Dies gilt vor allem im Hinblick auf identifizierte Mitarbeitergruppen (wie MINT-Absolventen, Softwareentwickler). Darüber können zum Beispiel wichtige Informationen über Absolventen der relevanten Universitäten gewonnen werden oder darüber, von welchen Unternehmen Bosch Mitarbeiter gewinnt oder an welche Bosch sie verliert. Diese Erkenntnisse sollen die Zukunftsfähigkeit des Konzerns langfristig fördern und Bosch als attraktiven Arbeitgeber des digitalen Zeitalters positionieren.

Man erinnere sich: Projektstart war 2022. Aktuell ist Bosch nicht als Talentgewinner in der Presse, sondern als Unternehmen, das einen massiven Stellenabbau ankündigt. Daten können sehr ambivalent sein, man kann sie für einen bestimmten Zweck nutzen, aber meist auch für gänzlich entgegengesetzte Zwecke. Bei Themen wie Talent und Performance steht schnell die Frage im Raum, ob das, was zum Abschluss der KBV als geteilt positive Nutzung galt, nicht zukünftig auch für den Personalabbau herangezogen werden könnte, gerade bei den Größenordnungen, von denen die Rede ist. Allerdings gab es bereits in Zeiten ohne KI-Einsatz Personalabbau mit Interessenausgleichen und Sozialplänen. Auch dabei stand – unabhängig von Kündigungsschutzregeln und den typischen sozialen Auswahlkriterien – die Identifikation der „Low Performer“, von denen man sich gern trennen wollte, zumindest inoffiziell im Fokus. Ob diese Prozesse mit oder ohne KI-Einsatz durchgeführt werden, wirft primär die Frage auf, ob die KI-Nutzung zu anderen beziehungsweise „besseren“ Ergebnissen führt. Dabei wäre zuerst zu klären, an welchen Kriterien „besser“ dingfest gemacht werden könnte. Es bleibt abzuwarten, ob durch die KI nicht möglicherweise sogar verhindert werden kann, dass etwa durch algorithmische Vorgaben klandestine Kriterien zur Anwendung kommen.



„Ich halte nichts davon, die KI zu dämonisieren. Angst ist ein schlechter Ratgeber, und KI ist nicht gleich KI. Visuelle Systeme in Prüfprozessen zum Beispiel entlasten die Beschäftigten von anstrengenden Routinetätigkeiten. Und worum handelt es sich bei Prognosen? Sind das bloße Extrapolationen, oder können sie unerwartete Ereignisse wie Corona vorhersehen? Wir müssen stets fragen, welche Entscheidungen durch die KI getroffen werden und welche Wirkung eine Fehlentscheidung der KI hat. Wir müssen die Fehlermechanismen verstehen.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Regelungsansätze zu applikationsübergreifenden Systemen

Die bisherigen Mitbestimmungsansätze sind im IT-Bereich ganz überwiegend applikationsbezogen. Betriebsvereinbarungen regeln die zulässigen und unzulässigen Nutzungszwecke von ERP-Systemen, Personalmanagementsystemen, CRM-Systemen, Officeanwendungen und

Ähnlichem, aber in der Regel systemimmanent. Was kann das System, was kann es nicht, was darf es, was nicht? Typischerweise gibt es noch allgemeine Regelungen, beispielsweise, dass personenbezogene Daten aus einem System nicht mit solchen aus anderen Systemen verknüpft werden dürfen. Eine derartige Verknüpfung ist dafür geeignet, prinzipiell unvorhersehbare (und damit a priori nicht regelbare) Synergien zu erzeugen. Dafür gibt es in dem traditionellen Methodeninventar der Mitbestimmung keine geeigneten Instrumente. HR Analytics streben aber mit dem Data Lake genau diese Verknüpfung an. Für die – noch – fehlenden Methoden müssen funktionale Äquivalente gefunden werden.



„Wir können nicht alles vorhersehen, deswegen ist ein Schritt-für-Schritt-Vorgehen hilfreich, wobei jede Weiterentwicklung auch die Erfahrungen der bisherigen Umsetzung berücksichtigen sollte und eine Analyse der Wechselwirkungen erfolgt. Wir müssen rückwärts schauen, ob wir alles richtig gemacht haben oder Missbrauch vorgekommen ist. Arbeitgeber und Betriebsrat sollten sich dabei als Sparringspartner begreifen.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende

Dadurch, dass jeder neue Analysebereich von der KBR-Fokusgruppe geprüft sowie vom KBR beschlossen (einschließlich der darauf zugelassenen Berechtigungen) und regelmäßig evaluiert wird, sind bei Bosch Voraussetzungen geschaffen für etwaig notwendige Interventionspunkte.

4 Ausblick



Darum geht es in diesem Kapitel

- Eine umfassende Nutzung von HR Analytics könnte auch ein Weg zu einer strategischen Personalplanung sein.
- Durch den Einsatz von HR Analytics wird sich auch die Mitbestimmungspraxis weiterentwickeln müssen.
- Die Betriebsratsgremien bekommen neue Möglichkeiten, Datenanalysen für die Interessenvertretungsarbeit zu nutzen.
- Eine zukünftige Entwicklung von Betriebsrats-KPI könnte neue Wege der Mitbestimmung öffnen.

Noch liegen zu wenig belastbare Erfahrungen mit den Nutzungsformen und Ergebnissen des HR-Analytics-Einsatzes vor, mit Hinweisen zu unterschiedlichem Gebrauch durch die verschiedenen Nutzergruppen (Geschäftsleitung, Führungskräfte, HR, Betriebsrat). Es ist zu früh für die Ableitung von Trends oder um Aussagen zu treffen über die Auswirkungen

auf die Belegschaft. Jeder nennenswerte Wandel hinterlässt Gewinner und Verlierer, auch Unbetroffene. Das ist auch für eine flächendeckende Nutzung von HR Analytics anzunehmen. Ob dadurch die Gewinner und Verlierer dieselben sein werden wie vorher, ob die Arten von Gewinn und Verlust dieselben oder ganz andere sein werden und wie damit umgegangen werden kann, das ist Gegenstand von ex ante durchzuführenden Technikfolgenabschätzungen sowie von a posteriori durchzuführenden Evaluationen (Technikgenese, Wahrnehmung der Arbeitssituation, Mindset der Beschäftigten, Entwicklung der Mitbestimmung, Nutzen und Risiken des KI-Einsatzes).

Selbst in multinationalen Konzernen in der Größenordnung der Bosch-Gruppe kann nach Ansicht des KBR von strategischer Personalplanung noch nicht die Rede sein. Die lokalen HR-Bereiche sind, was die Ausbildungs- und Erfahrungshintergründe der dort Beschäftigten betrifft, sehr divers aufgestellt mit historisch gewachsenen Strukturen. Wie diese harmonisiert werden können und welche Schritte zu einer strategischen Personalplanung zu definieren sind, ist eine offene Frage.

Die Überschrift „Transformation“ – gewiss ein ebenso schillernder Begriff wie der der KI – steht seit einigen Jahren über allen betrieblichen Veränderungsprozessen. Auch wenn damit gelegentlich Etikettenschwindel betrieben wird, gilt dennoch: Der permanente Wandel ist in den Unternehmen konstitutiv geworden. Überall, so selbstverständlich auch in der Bosch-Gruppe, ändern sich die (digitalen) Produkte und Prozesse – aber die Menschen nicht. Zumindest nicht im Gleichschritt. Welche Rolle in diesem Kontext zukünftig HR Analytics für eine strategisch ausgerichtete Personalplanung und Personalarbeit spielen kann, ist ebenfalls offen.



„Als IG Metall begleiten wir Betriebsräte schon seit vielen Jahren bei der Einführung von KI-Tools sowie der Digitalisierung von betrieblichen Abläufen und der Arbeit der Interessensvertretung. Unsere Überzeugung dabei ist: HR Analytics kann mehr sein als Zahlen und Algorithmen – es kann den Weg in eine Arbeitswelt ebnen, die fair, transparent und menschlich ist. Das Beispiel von Bosch muss jetzt in der Anwendung den Beweis antreten, dass wir so was mit der deutschen Mitbestimmung hinbekommen. Klar ist schon jetzt: Diese ‚lebendige‘ Vereinbarung ist maßgeblich durch das Mitwirken engagierter Betriebsräte entstanden und damit ein Zeugnis, wie moderne Interessensvertretung in der Digitalisierung funktioniert. Eine Win-win-Situation sowohl für Beschäftigte als auch Unternehmen.“ – Adrian Hermes, IG Metall Vorstand, Stabsstelle Mobilität und Fahrzeugbau, Konzernbeauftragter Robert Bosch GmbH

Unabhängig davon, ob der durch HR Analytics ausgelöste Wandel als disruptiv oder iterativ bezeichnet werden kann, der damit für die Betriebsräte ausgelöste Anpassungs- und Veränderungsdruck auf die Mitbestimmungspraxis und das Methodeninventar der Mitbestimmung ist nicht zu übersehen. Dies gilt in zweifacher Hinsicht. Zum einen in klassisch-reaktiver Form: der Verhandlung von Regelungen in

Betriebsvereinbarungen auf Antrag des Arbeitgebers. Jetzt allerdings mit der Notwendigkeit, für neuartige Problemstellungen neuartige Regelungsmethodiken zu entwickeln und die Ausübung der Mitbestimmung als kontinuierlichen Prozess zu organisieren. Zum anderen ist der Betriebsrat bei HR Analytics selbst als Nutzergruppe angesprochen. Nicht vorrangig, um sich mit Large-Language-Modellen Einladungen, Protokolle und Zusammenfassungen schreiben zu lassen. Es geht vielmehr um eine datengetriebene Interessenvertretungsarbeit. Mit KI-Einsatz, mit Szenarienanalysen und Prognosen. Damit erhalten die Betriebsräte neue Methoden und Werkzeuge für ihre betriebsverfassungsrechtlichen Aufgaben. Nicht der autonome Zugriff auf aktuelle Daten von hoher Qualität ist das Novum, sondern die damit verbundenen Analysebereiche und Auswertungsmöglichkeiten. Aus dieser Verfügbarkeit allein erwächst jedoch noch keine erweiterte Perspektive für die Betriebsratsarbeit. Der Betriebsrat könnte Analysebereiche und Dashboards entwickeln lassen, um diese mit Interessenvertretungs-KPI zu verknüpfen. Bezugspunkte könnten sein: Wie können Interessen der Belegschaft, die ja alles andere als homogen sind, in Kennzahlen übersetzt werden? Welche Indikatoren lassen stichhaltig erkennen, ob in Bezug auf bestimmte, für die Beschäftigten relevante Themen Fortschritte erzielt wurden oder nicht? Derartige Indikatoren und Kennzahlen könnten mittelfristig für Steuerungsprozesse der Mitbestimmung herangezogen werden, als Maßstab für Regelungen in Betriebsvereinbarungen.



„Bei uns geht es nicht darum, Dinge zu verhindern. Wir sind bereit, uns zu ändern. Dabei ist es notwendig, eine risikoorientierte Perspektive zu entwickeln. Dafür würde ich mir stärker iterative Prozesse wünschen.“ – Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende



Auf einen Blick

Ausgangslage, Ziel und Strategie

Durch die Einführung eines HR Analytics Ecosystems sollte die Basis für datengestützte Personalprozesse und -entscheidungen geschaffen werden.

Dafür wird ein einheitliches Informationssystem (Datensee) geschaffen mit den Daten aus den verschiedenen Quellsystemen.

HR Analytics wird verknüpft mit Auswertungstools und KI-Anwendungen.

Der mehrjährige Verhandlungsprozess zu einer KBV verlief weitgehend konsensuell.

Die Vereinbarung

Die KBV regelt granular die geplanten Einsatzzwecke des HR Analytics Ecosystems unter Einschluss ethischer Prinzipien.

Der KBR und dessen Arbeitsgruppen sind an allen Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt.

Der Einsatz von KI wird umfassend geregelt, die Letztentscheidung wird stets von Menschen getroffen.

Da es sich um ein Hochrisikosystem handelt, erfolgen systematische Folgenabschätzungen und Evaluationen.

Mitbestimmung

Die Mitbestimmung zum Einsatz von HR Analytics ist als ein kontinuierlicher Prozess gestaltet.

Der Betriebsrat ist selbst Nutzer und Anwender von datengetriebener Interessenvertretungsarbeit.

Der KI-Einsatz im Rahmen von HR Analytics ist kritisch zu begleiten, kann aber auch bei Personalabbauprozessen die Positionen des Betriebsrats unterstützen.

Die applikationsübergreifende Konzeption des Datensees bedarf besonderer Regelungsansätze.

Ausblick

Eine umfassende Nutzung von HR Analytics könnte auch ein Weg zu einer strategischen Personalplanung sein.

Durch den Einsatz von HR Analytics wird sich auch die Mitbestimmungspraxis weiterentwickeln müssen.

Die Betriebsratsgremien bekommen neue Möglichkeiten, Datenanalysen für die Interessenvertretungsarbeit zu nutzen.

Eine zukünftige Entwicklung von Betriebsrats-KPI könnte neue Wege der Mitbestimmung öffnen.



Kontakt

Kerstin Mai, Konzernbetriebsratsvorsitzende der Robert Bosch GmbH

E-Mail: Kerstin.Mai[at]de.bosch.com

Adrian Hermes, IG Metall Vorstand, Stabsstelle Mobilität und Fahrzeugbau, Konzernbeauftragter Robert Bosch GmbH

E-Mail: Adrian.Hermes[at]igmetall.de



Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Ihr habt zu den **Transformationsthemen** unserer Zeit 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[at]boeckler.de

www.betriebsvereinbarung.de



Mitbestimmungsportal

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

Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.