

Markus Hoppe, Ines Roth, Giovanni Suriano, Daniel Klueß

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ MENSCHENZENTRIERT GESTALTEN

EIN PRAXISBERICHT AUS DEM KUNDENSERVICE



Künstliche Intelligenz (KI) wird im Kundenservice der Telekom in vielfältiger Weise genutzt. Im digitalen Selfservice interagieren Kund:innen über digitale Kanäle mit der Telekom, mit KI-basierten Assistenzsystemen arbeiten Kundenberater:innen Hand in Hand mit der Technik und Prozessautomatisierungen unterstützen die Verbesserung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen.

Betroffene zu Beteiligten der KI-Praxis machen

Der Einsatz von KI im Kundenservice hat zweifelsfrei Vorteile für die betroffenen Beschäftigten. So lassen sich etwa durch die vorgeschaltete Interaktion von Kund:innen mit der Selfservice-Technologie „Frag Magenta“ bereits viele Standardanliegen bearbeiten, etwa die Mitteilung von Adressänderungen oder Vertragsverlängerungen. Dies entlastet die Kundenberater:innen von wenig fordernden und monotonen Routinetätigkeiten. Digitale Assistenten wie PIA (Persönlicher Interaktiver Assistent) stellen Informationen aus verschiedenen Quellen mit Kund:innendaten bereit, sodass Kundenberater:innen nicht mehr verschiedene Datenbanken simultan bedienen müssen. Die dadurch freiwerdenden Kapazitäten fließen ins Beratungsgespräch mit den Kund:innen ein und steigern dessen Qualität. Mit der KI-basierten Automatisierung von Hintergrundprozessen werden Schnittstellen beseitigt und potenzielle Fehlerquellen reduziert.

Die Diskussion um die betriebliche Anwendungspraxis von KI nimmt zumeist ihre möglichen Beschäftigungseffekte, veränderte Qualifikationsanforderungen oder Datenschutzaspekte in den Fokus. Im Umgang mit KI steht dabei auch für betriebliche Interessenvertretungen die Risikovermeidung im Vordergrund. Wird der Technologieeinsatz jedoch einseitig hinsichtlich der negativen Auswirkungen betrachtet, steht zu befürchten, dass die Potenziale von KI für Beschäftigte unerkannt bleiben und die Chancen zur Verbesserung der Arbeitsqualität verpasst werden. Künstliche Intelligenz ist deshalb ganzheitlich zu betrachten, wobei den Beschäftigten ein zentraler Stellenwert beigemessen werden sollte.

Beteiligungsorientierung als KI-Gestaltungsprinzip verankern

Die Beteiligung von Beschäftigten an technologischen Veränderungsprozessen im Kontext der digitalen Transformation gilt, wie politisch und betriebspraktisch vielfach unterstrichen wird, als Erfolgsfaktor für eine menschenzentrierte KI-Anwendungspraxis. Bei der Deutsche Telekom Service GmbH (DTS) werden unterschiedliche Instrumente der Beschäftigtenbeteiligung angewandt. Dabei spielen neben „klassischen“ Beteiligungsformaten wie dem Ideenmanagement, dem betrieblichen Vorschlagswesen, Beschäftigtenbefragungen oder dem Dialog mit der Führungskraft auch stärker auf die Anforderungen von KI am Arbeitsplatz zugeschnittene Beteiligungsformate eine Rolle. Typisch für die KI-Entwicklung ist die temporäre Mitwirkung von Kundenberater:innen in (meist agil arbeitenden) Entwicklungsteams, wodurch die Anforderungen an die KI-Technologie aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess heraus in den Entwicklungs- und Gestaltungsprozess eines KI-Systems transportiert werden. Von großer Relevanz sind zudem systematische Kommunikationskanäle zu den für die KI-Entwicklung zuständigen Fachabteilungen bzw. „Fachseiten“, die allen Beschäftigten zur Rückmeldung von Funktionsproblemen, aber auch Verbesserungsvorschlägen offenstehen und die einen kurzen Draht zu den Entwicklungsteams gewährleisten.

Ein Beispiel aus der DTS ist das für den digitalen Assistenten im Kundenservice zur Verfügung stehende *PIA-Postfach*, das einerseits zur Kommunikation von Weiterentwicklungen, neuen Funktionen und weiteren relevanten Informationen in Richtung der Beschäftigten genutzt wird, andererseits aber auch in Richtung des PIA-Projektteams der Kommunikation von Anregungen, Verbesserungsvorschlägen und Kritik dient. Derartige Kanäle bedürfen aber, wie die Erfahrungen der DTS zeigen, der systematischen Pflege. Wenn es nicht gelingt, durch entsprechende Rückmeldungen oder das Aufgreifen von eingegangenen Vorschlägen bei der Weiterentwicklung von PIA den Beschäftigten zu vermitteln, dass ihre Beteiligung auch Folgen hat, besteht die Gefahr des „Versandens“ derartiger Kommunikationskanäle.

Mit Beteiligung Mehrwert für Beschäftigte und Unternehmen schaffen

Die Erfahrungen im Umgang mit den eingangs aufgeführten KI-Technologien bei der DTS zeigen, dass der beteiligungsorientierte Entwicklungs- und Gestaltungsansatz in mehrfacher Hinsicht vorteilhaft ist.

Größere Technikakzeptanz

Mit der Beteiligung von Beschäftigten lässt sich eine Steigerung der Akzeptanz beim Rollout neuer Anwendungen erreichen. Wenn die Kundenberater:innen in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess neuer, KI-basierter Anwendungen einbezogen werden, führt dies dazu, dass sie sich nicht überrannt, sondern „mitgenommen“ fühlen. Dies steigert die Akzeptanz der KI-Technologien im Kundenservice, indem Beschäftigte neue Systeme zu „ihrer Sache“ machen können, an der sie selbst mitgewirkt haben.

Anforderungsgerechte Technikgestaltung

Hinzu kommt, dass die Wissensschätze und Erfahrungswerte, die Beschäftigte hinsichtlich der eigenen Arbeitstätigkeiten und -prozesse mitbringen, für die Entwicklung von IT- und KI-Systemen nutzbar gemacht werden können. Die Kundenberater:innen wissen in aller Regel am besten über die Fallstricke und Dysfunktionalitäten, die es in ihrer Arbeit gibt, Bescheid. KI-Anwendungen, die auf Basis dieser Wissens- und Erfahrungswerte entwickelt werden, erreichen folglich eine größere Passgenauigkeit im Hinblick auf die von Unternehmen und Beschäftigten formulierten Anforderungen. Hinzu kommt, dass die Fehleranfälligkeit der Systeme reduziert wird, indem sich mögliche Probleme im Echtbetrieb auf Basis der Erfahrungswerte der operativen Ebene antizipieren lassen.

Höhere Arbeitsqualität

KI-Systeme, die mit Beteiligung der Beschäftigten entwickelt werden, können auch stärker dazu beitragen, dass der Technikeinsatz zu einem Gewinn an Arbeitsqualität führt. Grund ist, dass die auf der Mitarbeiter:innenseite bestehenden Bedürfnisse in die Konzeption von KI-Systemen einfließen. Die Analyse bei der DTS hat gezeigt, dass beschäftigtenseitige Anforderungen an KI im Hinblick auf folgende Aspekte formuliert werden: KI-Systeme sollten einfach und intuitiv bedienbar sein, störungsfrei funktionieren, die Kriterien der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der KI-gestützten Entscheidungen erfüllen, zur Arbeitserleichterung beitragen durch die Übernahme „lästiger und nerviger Arbeit“ sowie als Unterstützung für die eigene Aufgabenerledigung dienen.

Beteiligung gut vorbereiten

Damit die Beteiligung von Beschäftigten zielgerichtet erfolgen kann und die Chance steigt, dass die erhofften Vorteile auch zum Tragen kommen, ist – so zeigen die Erfahrungen bei der DTS – eine systematische Analyse der Anforderungen von Beschäftigten an die KI-Technologien ebenso notwendig wie die Identifikation von Problemen und Schwachstellen in der bisherigen Praxis. Im Rahmen des Lern- und Experimentierraumprojekts „humAI work lab“ wurden die Anforderungen von Beschäftigten im Kontext einer umfangreichen Analysephase erhoben. Dazu gehörten Einzel- und Gruppeninterviews mit Vertreter:innen unterschiedlicher Funktionsbereiche (Betriebsrat, Personalmanagement, Innovationsmanagement, IT-Entwicklung), aber auch mit den Beschäftigten selbst. Zudem wurden in Workshops die Folgewirkungen der angewandten KI-Systeme auf relevante arbeitsbezogene Aspekte (Personal- und Qualifizierungsbedarf, Arbeitsbelastungen, Datenschutz) diskutiert und Handlungsbedarfe identifiziert.

Beteiligung umsetzen in betrieblichen Praxislaboratorien

Die Analyseergebnisse aus den Interviews und Workshops bilden die Grundlage für die *Praxislaboratorien*, die im „humAI work lab“ bei der DTS als Methode der Beschäftigtenbeteiligung zur Gestaltung menschenzentrierter KI-Lösungen genutzt werden. In den Praxislaboratorien entwickeln Beschäftigte des Kundenservice Lösungsansätze für den Umgang mit den genannten KI-Technologien, indem sie gemeinsam mit den für die IT-Entwicklung zuständigen Fachseiten die Handlungsbedarfe zur Verbesserung der KI-gestützten Techniknutzung identifizieren. Die Spannbreite der Themen reicht dabei von den Folgewirkungen des KI-Einsatzes (z.B. Qualifizierungsbedarfe, Belastungssituation) über Strukturen der Beschäftigtenbeteiligung (z.B. Systematisierung der Kommunikation zwischen Nutzer:innen und zuständiger Fachseite) bis hin zu funktionsbezogenen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der KI-Systeme. Die Praxislaboratorien finden in einem sozialpartnerschaftlich von Betriebsrat und Human Resources unterstützten Umfeld statt und werden extern vom Projektteam der INPUT Consulting gGmbH moderiert. Die ersten Praxislaboratorien starten im Mai 2022.

Beteiligung sichern durch „prozessorientierte Mitbestimmung“

Damit sich die Vorteile von arbeitsbezogenen KI-Anwendungen für Beschäftigte entfalten können, bedarf es einer Beteiligungskultur im Unternehmen, die es den Mitarbeitenden erlaubt, ihre Anforderungen an KI-Technologien in deren Entwicklung und Implementierung einzubringen. Bei der Bereitstellung der dafür notwendigen Strukturen sind maßgeblich auch die betrieblichen Interessenvertretungen dazu aufgefordert, zur Schaffung von Beteiligungsformaten im Unternehmen beizutragen. Mit Blick auf die Bewältigung der digitalen Transformationen des Unternehmens haben sich die Betriebsparteien der DTS auf Leitlinien für den Mitbestimmungsprozess verständigt, die eine frühzeitige und umfassende Einbindung der Interessenvertretung durch den Arbeitgeber bei geplanten Entwicklungen sicherstellen, aber auch die proaktive Mitwirkung des Betriebsrats einfordern. Damit wird eine Standardisierung des Mitbestimmungsprozesses erreicht, die den Fokus weg von Detailfragen rückt und vielmehr das

große Ganze ins Zentrum der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit stellt. Auf dieser Grundlage tragen die Betriebsparteien zwei entscheidenden Anforderungen Rechnung: Die Mitbestimmung bei KI-Systemen soll nicht am Implementierungsakt, sondern am laufenden Prozess ausgerichtet sein. Und: Sie muss die Beteiligung von Beschäftigten an der Entwicklung und am Feedback zum Echtbetrieb ermöglichen.

Als Grundlage der prozessorientierten Mitbestimmung wurde eine konzernweit geltende „IT-Rahmenvereinbarung“ sowie für die DTS eine Gesamtbetriebsvereinbarung „Digitalisierung“ abgeschlossen. Damit wurde auch als gemeinsames Gremium zwischen Arbeitgeber und Gesamtbetriebsrat (GBR) das Instrument „Digi-Board“ etabliert, das den Austausch sowie die frühzeitige Information und Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung in geplante Entwicklungen sicherstellt. Darüber hinaus wird der GBR in einer halbjährlich vom Unternehmen zu erstellenden „Roadmap“ über anstehende Neuerungen informiert. Bei jeder neuen Anwendung verfasst der Arbeitgeber einen „Steckbrief“, in dem er über die Funktionsweise, Nutzungspotenziale und möglichen Folgen für Beschäftigte informiert. Die Beteiligung von Beschäftigten an technologischen Veränderungsprozessen im digitalen Wandel wird bei der Telekom auch als Erfolgsfaktor für eine menschenzentrierte KI-Anwendungspraxis im Kontext der digitalen Ethik in den konzernweit geltenden KI-Leitlinien festgeschrieben.

FAZIT:

Menschenzentrierte KI mitbestimmt und beteiligungorientiert realisieren

Durch eine frühzeitige Beteiligung von Beschäftigten gewinnen digitale und KI-basierte Technologien an Akzeptanz. Der bei der DTS vereinbarte Rahmen für die Einführung neuer KI-Technologien gilt als geeignet, Raum für Innovationen und neue Ideen bei der digitalen Transformation zu schaffen und gleichzeitig die Mitbestimmung sicherzustellen. Auf dieser Grundlage lässt sich die Entwicklung und Einführung neuer Anwendungen beschleunigen und gleichzeitig lassen sich die Anforderungen der Beschäftigten an entsprechende Technologien im Hinblick auf Qualifizierung, Entlastung, Datenschutz und perspektivische Beschäftigungsfähigkeit berücksichtigen.

Zu den Autor:innen:

Markus Hoppe

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei INPUT Consulting in Stuttgart.

Ines Roth

ist wissenschaftliche Projektleiterin bei INPUT Consulting in Stuttgart.

Giovanni Suriano

ist Mitglied des Konzernbetriebsrats der Deutschen Telekom AG.

Daniel Klueß

ist Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Deutschen Telekom Service GmbH.