Kontaktperson:

**Dr. Jörg Weingarten**
Abteilungsleiter
Abt. Transformation

**Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk NRW**
Friedrich-Ebert-Str. 34-38
40210 Düsseldorf
Telefon: 0211/3683-145

Joerg.Weingarten@dgb.de
www.nrw.dgb.de

# Stellungnahme des DGB Bezirk NRW

Anhörung der Enquetekommission IV „Künstliche Intelligenz – Für einen smarten Staat in der digitalisierten Gesellschaft“ am Donnerstag, 22. Januar 2026 zum Thema „Wirtschaft: Gründungen und Startups & Industrie und Mittelstand“

Düsseldorf, den 13.01.2026

Der DGB NRW bedankt sich für Anfrage der Enquete-Kommission und die Gelegenheit zur Abgabe einer Stellungnahme.

Bevor wir uns zu einzelnen, ausgewählten Fragen positionieren, nehmen wir zunächst Bezug zu den angefragten Einschätzungen grundsätzlicher Art. Wir verweisen in dem Kontext auch auf unsere Stellungnahme zum Themenkomplex „Arbeitswelt und Weiterbildung“ aus September 2025.

**Vorbemerkung / Grundsatzeinschätzung**

Die voranschreitende Diffusion Künstlicher Intelligenz (KI) in die betriebliche Praxis kann einen starken Impetus für den Wirtschaftsstandort Nordrhein-Westfalen (NRW) und die Arbeitsplätze haben. Als historisches Kernland der deutschen Industrie und zugleich als Region, die sich in einem permanenten Strukturwandel befindet, steht NRW zugleich im Zentrum der digitalen Transformation.

Für Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen ergibt sich aus dieser Entwicklung ein komplexes Spannungsfeld:[1] Einerseits verspricht der Einsatz von KI massive Produktivitätsgewinne, die Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit und potenziell eine Humanisierung der Arbeit durch Entlastung von Routineaufgaben. Andererseits drohen ohne aktive politische und betriebliche Gestaltung Arbeitsplatzverluste, eine Polarisierung der Beschäftigung, neue Formen der digitalen Überwachung sowie eine Erosion etablierter Mitbestimmungsrechte – insbesondere in der dynamischen, aber oft tariffreien Start-Up-Szene.

## Stärken in NRW

Die größte Stärke NRWs im Umgang mit der KI-Transformation liegt in seiner tief verwurzelten industriellen Basis und den dort etablierten Mechanismen der kooperativen Konfliktlösung durch die vielfach gelebte Sozialpartnerschaft und die zahlreichen anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen.

**Robuste industrielle Datenbasis**: NRW verfügt über eine außergewöhnlich hohe Dichte an produzierenden Unternehmen im Mittelstand und in der Großindustrie (Chemie, Stahl, Maschinenbau, etc). Diese Unternehmen besitzen, anders als in einer reinen Dienstleistungsökonomie, riesige Mengen an Prozess- und Maschinendaten.

[1] Siehe dazu z.B. die Videodokumentation der Veranstaltung bei der DASA Dortmund: „Nimmt KI uns die Arbeitsplätze weg? « Zukunftszentrum KI NRW und den Beiträgen von Dr. Jörg Weingarten, DGB NRW.

Dieses „Domain Knowledge“ ist der entscheidende Rohstoff für industrielle KI-Anwendungen (Industrial AI), etwa in der vorausschauenden Wartung. So betont etwa die IG BCE, dass gerade in der chemischen Industrie (z.B. Bayer, Evonik) in dieser Datenbasis enorme Wertschöpfungspotenziale liegen, die helfen können, den Chemiestandort NRW langfristig zu sichern.[2]

**Institutionalisierter Transfer**: Mit dem Netzwerk der Mittelstand-Digital Zentren, den Kompetenzzentren wie „Arbeitswelt.Plus“ in Ostwestfalen-Lippe und der Plattform KI.NRW existiert eine leistungsfähige Infrastruktur, die den Transfer von der Forschung in die Praxis organisiert. Entscheidend ist hierbei die Einbindung der Sozialpartner: Projekte wie das „Zukunftszentrum KI NRW“ werden nicht technokratisch „top-down“ verordnet, sondern unter direkter Beteiligung von DGB, IG Metall und Arbeitgeberverbänden gesteuert. Dies sichert eine hohe Akzeptanzbasis für technologische Neuerungen durch die Schulungs- und Beratungsangebote, etwa der Technologie Beratungsstelle beim DGB e.V. (TBS) als Konsortialpartner.

**Forschungslandschaft mit Arbeitsfokus:** Die Existenz von arbeitswissenschaftlichen Instituten, die Technik nicht isoliert, sondern immer im soziotechnischen Kontext betrachten, ist ein Alleinstellungsmerkmal für NRW. Während in anderen Regionen vielfach rein technische Hochschulen dominieren, liefert die NRW-Forschung (z.B. IAT Gelsenkirchen) evidenzbasierte Erkenntnisse darüber, wie KI-Systeme die Arbeitsorganisation verändern und welche Qualifizierungsbedarfe daraus erwachsen. Dies ermöglicht eine wissenschaftliche Politikberatung, die den Faktor „Mensch“ von Beginn an mitdenkt.

## Schwächen: Strukturelle Defizite / Transferlücken in KMU

„**Digital Divide“ im Mittelstand**: Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in NRW kämpfen noch mit den Grundlagen der Digitalisierung. Bevor KI-Systeme (z.B. für die Produktionsplanung) eingesetzt werden können, müssen analoge Prozesse erst einmal digitalisiert und Daten bereinigt werden. Das IAT identifiziert hier einen massiven Nachholbedarf beim Wissensmanagement.[3] Oft scheitert

[2] Siehe dazu u.a. HBS (2019): Branchenanalyse chemische und pharmazeutische Industrie (https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007556/p_fofoe_WP_166_2019.pdf)

[3] Siehe dazu IAT Forschung aktuell vom 05/2024: Stärken und Schwächen im Gründungsökosystem Ruhr sowie Mittelstand Digital (2019): Künstliche Intelligenz im Mittelstand.

der KI-Einsatz nicht an der Technologie, sondern an veralteten Organisationsstrukturen und fehlender Datenqualität.

**Fehlende Mitbestimmung in der New Economy:** Ein gravierendes Defizit aus gewerkschaftlicher Sicht ist der niedrige Organisationsgrad in der Start-Up-Szene. Studien der Hans-Böckler-Stiftung oder der Friedrich-Ebert-Stiftung zeigen, dass Start-Ups häufig „betriebsratsfreie Zonen“ sind. Dies führt dazu, dass KI-Systeme dort oft ohne die notwendige arbeitsrechtliche Einhegung (etwa bezüglich Leistungsüberwachung) eingeführt werden. Es fehlt an etablierten Gremien, die die Interessen der dort Beschäftigten – oft hochqualifizierte, aber prekär beschäftigte „Clickworker“ oder junge Entwickler – kollektiv vertreten.[4]

**Fachkräftemangel als Innovationsbremse:** Der Mangel an KI-Spezialisten trifft den Mittelstand härter als Großkonzerne. KMU können im „War for Talents“ gehaltlich oft nicht mit den Tech-Giganten konkurrieren. Dies führt dazu, dass KI-Lösungen oft „von der Stange“ (als Cloud-Service) eingekauft werden müssen, was die Abhängigkeit von externen Anbietern erhöht und den Aufbau interner Kompetenzen erschwert.

## Chancen: Der „High-Road“ Ansatz / Gute Arbeit by Design

Der Deutsche Gewerkschaftsbund sieht in KI nicht per se eine Bedrohung, sondern ein Werkzeug zur Humanisierung der Arbeit, insbesondere wenn der „High Road“-Ansatz (Qualität statt Kostenführerschaft) und das Konzept von „Gute Arbeit by Design“ verfolgt werden.[5]

**Humanisierung und Entlastung:** KI bietet die historische Chance, belastende, monotone und gefährliche Tätigkeiten zu automatisieren. In der Metallindustrie können intelligente Roboter körperlich schwere Arbeit übernehmen; in der Verwaltung können KI-

[4] Friedrich-Ebert-Stiftung (2023): Betriebsräte in Start-ups: Überlegungen und Konzepte zur Stärkung der Mitbestimmung. Siehe auch die Beiträge der NGG (Karin Vladimirov) von ver.di (Olver Hauser) und des DGB (Jörg Weingarten) zu „Betriebsräten im Start-up: Auslaufmodell oder ungenutzte Chance?“
Download unter https://www.stern.de/wirtschaft/kein-betriebsrat-in-start-ups--das-sind-die-risiken-fuer-arbeitnehmer-31679970.html
[5] DGB (2020): Künstliche Intelligenz für Gute Arbeit
https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/DGB-Konzept-Kuenstliche-Intelligenz-KI-fuer-Gute-Arbeit.pdf

Assistenten von bürokratischer Routine befreien. Die IG Metall betont ausdrücklich das Leitbild der „Assistenz“: KI soll den Menschen nicht ersetzen, sondern seine Fähigkeiten erweitern und ihm Freiräume für kreativere, wertschöpfende Tätigkeiten verschaffen.[6]

**Wissenssicherung im demografischen Wandel:** Angesichts einer alternden Belegschaft im NRW-Mittelstand droht ein massiver Verlust an Erfahrungswissen. KI-Systeme (Wissensgraphen, Expertensysteme) können genutzt werden, um das implizite Wissen erfahrener Fachkräfte zu bündeln und für nachfolgende Beschäftigte nutzbar zu machen. Dies stärkt die Resilienz der Unternehmen und wertschätzt die Lebensleistung der älteren Belegschaft. In vielen Betrieben mangelt es aber gegenwärtig noch an Erfahrungen, etwa für solche KI-Anwendungen. Im Rahmen des „Kompetenzzentrums Arbeitswelt.Plus“ greift die TBS zusammen mit der IG Metall diesen Gestaltungsbedarf auf, um betriebspraktische Handlungsansätze und Orientierung für die Mitbestimmung bereitzustellen.[7]

**Neue Leitmärkte im Strukturwandel und durch Start-Ups:** Für NRW-Regionen wie das Ruhrgebiet bietet KI die Chance, neue Wertschöpfungsketten jenseits von Kohle und Stahl aufzubauen.[8] Gleiches erhofft man sich durch die Ansiedlungen von Microsoft und deren Rechenzentren für das Rheinische Revier. Das IAT skizziert für das Ruhrgebiet Potenziale in der Gesundheitswirtschaft, der Umwelttechnik („Green Tech“) und der urbanen Produktion. Insbesondere Start-Ups, die sich auf B2B-Lösungen für die Industrie spezialisieren, können hier zu Motoren einer „Neo-Industrialisierung“ werden, in deren Folge hochwertige und tarifgebundene Arbeitsplätze entstehen können.[9] Für das Rheinische Revier wurde unter Beteiligung des DGB und des Projektes Revierwende die Entwicklung eines Innovationsökosystems durch die ZRR bereits angestoßen.

## Risiken: Die Schattenseite der Algorithmen

[6] IG Metall (2025): Künstliche Intelligenz soll die Menschen entlasten! https://www.igmetall.de/politik-und-gesellschaft/zukunft-der-arbeit/digitalisierung/kuenstliche-intelligenz-soll-die-menschen-entlasten
[7] TBS (2026): Arbeitswelt.Plus – Ihre Informationsplattform für das Thema KI | TBS NRW
[8] IAT (2020): Leitmärkte und Produktion im Ruhrgebiet - Strukturwandel gestalten: https://www.iat.eu/forschung-aktuell/2020/fa2020-12.pdf
[9] IAT (2024): Stärken und Schwächen des Gründungsökosystems Ruhr :https://idw-online.de/de/news833186

Bei der Förderung von KI-Start-Ups sind folgende, risikoorientierte Anwendungen auszuschließen:

**Der „Gläserne Beschäftigte“:** Eine große Gefahr sehen DGB und Mitgliedsgewerkschaften in der Nutzung von KI zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle (People Analytics). Wenn jeder Tastendruck, jede Bewegung und jede Kommunikation analysiert wird, entsteht ein Überwachungsdruck, der psychisch krank machen kann. Die Grenzen zwischen legitimer Prozessoptimierung und unzulässiger Totalüberwachung verschwimmen technologisch, was aus gewerkschaftlicher Perspektive neue Schutzmechanismen erfordert.[10]

**Algorithmic Management und Fremdbestimmung:** Wenn Algorithmen Arbeitsanweisungen geben, Schichten planen oder gar über Entlassungen vorentscheiden („Hiring and Firing by Algorithm“), verlieren Beschäftigte ihre Autonomie. Diese Entfremdung von der Arbeit, bei der der Mensch zum Ausführenden der Maschine degradiert wird, ist ein zentrales Risikoszenario, vor dem insbesondere IAQ und das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung warnen.

**Polarisierung und Prekarisierung:** Es besteht das Risiko, dass KI die Arbeitswelt spaltet: in eine kleine Gruppe hochbezahlter Experten, die die Systeme steuern, und eine Masse von „Zuarbeitern“, deren Tätigkeit entwertet wird oder die in die Plattformökonomie (Gig Economy) abgedrängt werden. Gerade Soloselbstständige, die Trainingsdaten für KI labeln („Clickwork“), arbeiten oft unter prekären Bedingungen ohne soziale Absicherung, wie WSI-Studien zur Corona-Krise verdeutlicht haben.[10]

## Relevante Anwendungsfelder für KI in NRW

**Predictive Maintenance** (Vorausschauende Wartung): Hierbei werten KI-Algorithmen Sensordaten von Maschinen aus, um vermeidbare Ausfälle zu prognostizieren, bevor sie eintreten. Für den Mittelstand bedeutet dies eine höhere Anlagenverfügbarkeit durch vorausschauende Wartung und Instandhaltung. Arbeitspolitisch wan-

[10] DGB (2022): DGB Position zur Plattformarbeit https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/DGB-Positionspapier-Plattformarbeit-dt.pdf
sowie WSI (2021): Soziale Absicherung von Selbständigen: Lehren aus der Corona Krise https://www.wsi.de/de/blog-17857-soziale-absicherung-von-selbststaendigen-lehren-aus-der-corona-krise-35574.htm

delt sich das Berufsbild des Instandhalters: Weg vom „Feuerwehrmann“, der bei Bruch repariert, hin zum Datenanalysten, der präventiv agiert. Die IG Metall fordert hier entsprechende Weiterbildungsangebote, damit Bestandsbeschäftigte (Instandhalter) diesen Wandel mitvollziehen können.[11]

**Wissensmanagement und Expertensysteme:** Das IAT betont die Rolle von KI beim Erhalt von Erfahrungswissen. In vielen KMU hängt der betriebliche Erfolg an „Kopfmonopolen“. KI-basierte Assistenzsysteme können helfen, dieses Wissen zu demokratisieren. Ein praktisches Beispiel ist die KI-gestützte Identifizierung von Ersatzteilen oder die automatische Verschlagwortung von Dokumenten. Aus Gewerkschaftssicht ist zu beachten, dass die sog. „Explizierung von Wissen“ nicht dazu genutzt werden darf, erfahrene (und teure) Mitarbeiter durch günstigere Kräfte zu ersetzen.

**Qualitätskontrolle durch Computer Vision:** In der Metallverarbeitung ist die optische Prüfung von Bauteilen oft ermüdend. KI-Systeme können dies schneller und zuverlässiger. Der Mensch übernimmt die Rolle des Überwachers der KI. Hier liegt eine Chance zur Arbeitsaufwertung („Upgrading“), sofern die Tätigkeit nicht auf das bloße „Abnicken“ von KI-Entscheidungen reduziert wird. Während im Maschinenbau oft diskrete Fertigungsschritte automatisiert werden, steht in der essenziellen chemischen Industrie besonders die Prozessoptimierung im Fokus.

Nachfolgend beantworten wir nun ausgewählte Aspekte aus dem Fragenkanon. Wir beziehen uns auf solche Fragen, die besonders von gewerkschaftlichen und beschäftigungspolitischem Interesse sind und darüber hinaus zu Aspekten, bei denen dem DGB durch Kooperationen mit Forschungs- und Beratungsreinrichtungen entsprechende Erkenntnisse vorliegen.

**Welche Rolle können und sollten öffentliche Investitionsfonds, der geplante Deutschlandfonds, staatliche Förderbanken sowie landesspezifische Programme bei der Finanzierung von KI-**

[11] Siehe dazu: https://www.plattform-lernende-systeme.de/files/Downloads/Publikationen/PLS_Booklet_KMU.pdf

**Startups und dem gezielten Ausbau des KI-Ökosystems in Nordrhein-Westfalen spielen?**

Die nachhaltige Modernisierung unserer Wirtschaft und der Aufbau von Innovationsökosystemen erfordert immense Investitionen. Neben öffentlichem Kapital muss aus Sicht des DGB vor allem privates Kapital mobilisiert werden, um die Wirtschaft resilient aufzustellen, zukunftsfest zu machen sowie gute Beschäftigung langfristig zu sichern. Das macht es auch erforderlich, private Investitionen staatlich abzusichern (ähnlich wie im bestehendem Bürgschaftsprogramm des Landes NRW).

Vor diesem Hintergrund ist der neue Deutschlandfonds aus Sicht des DGB grundsätzlich zu begrüßen. Der Deutschlandfonds dürfte in der aktuellen Form als „Befreiungsschlag“ aber leider nicht ausreichen. Es handelt sich beim Deutschlandfonds auch um keinen echten Fonds, sondern eher um ein „Dach“ verschiedener Investitions- und Absicherungsinstrumente.

Zudem blieb in einem Erörterungstermin beim BMWE am 17.12.2025 mit den Spitzenverbänden und Gewerkschaften vieles noch vage, d.h. auf der Ebene politischer Überschriften und Zielbeschreibungen. Konkrete Details zu den Mechanismen gab es zu dem Zeitpunkt noch nicht. Deshalb können wir zum jetzigen Zeitpunkt noch keine vollumfängliche Einschätzung beisteuern.

Es bedarf aus Sicht des DGB aber auf jeden Fall eine zu verstetigenden Debatte zu den Finanzierungsbedarfen in unterschiedlichen Sektoren und den passenden Finanzierungsinstrumenten, um bestehenden Lücken zu schließen, gerade auch für Start-Ups und regionale Innovationssysteme. Sämtliche Finanzierungsinstrumente müssen als Instrumente hierzu einbezogen werden. Dazu gehören öffentliche Investitionen und an beschäftigungspolitische Kriterien konditionierte Förderprogramme von Bund und Land sowie bankenbasierte und kapitalmarktbasierte Finanzierungsinstrumente.[12]

Dabei ist das traditionelle Bankfinanzierungsmodell für etablierte Unternehmen, die eine solide Erfolgsbilanz und Sicherheiten vorweisen können, nach wie vor gut geeignet. Weniger gut geeignet ist dieses Modell aus Sicht des DGB für innovative und schnell wachsende Unternehmen, die wenig materielle Sicherheiten aufweisen können.

[12] Dazu umfassend die Stellungnahme des DGB zur Kapitalmarktunion der EU

Deshalb sind junge Unternehmen für ihre Expansion in vielen Fällen auf alternative Finanzierungsmöglichkeiten angewiesen, die sich auf Eigenkapitalinstrumente konzentrieren. So ist für Start-Ups aus Sicht des DGB der Wagniskapitalmarkt ein wichtiger Finanzierungsbaustein. Wir begrüßen auch, dass mit der eigenen „KfW Capital“ künftig direkt in deutsche Start-Ups investiert werden soll.

Insgesamt sollte der Wagniskapitalmarkt aus Sicht des DGB stärker auf die Finanzierung von Zukunftstechnologien (die zentral für die Modernisierung und die Resilienzstärkung der Wirtschaft sind) ausgerichtet werden. Zu diesem Zweck sollte die öffentliche Förderung von Wagniskapitalfonds mit politischen Zielvorgaben und Bedingungen verknüpft werden. Darüber hinaus könnten Förderbanken (wie etwa die Europäische Investitionsbank) ihre Instrumente erweitern und Direktinvestitionen in bestimmte Cleantech-Unternehmen ausweiten, die keine Mittel aus dem privaten Sektor erhalten.

Wo Licht ist, ist auch Schatten:
Risikoeinschätzung zu Wagniskapitalfonds (VC-Fonds)
Marktlogiken, die das Geschäftsmodell von Venture Capital-Fonds prägen, übertragen sich auf die Arbeitsweise in den investierten Unternehmen. Der Druck, Hyperwachstum zu generieren und das Unternehmen innerhalb kürzester Zeit zu einem hochprofitablen Anlageobjekt zu machen, wird auch negative Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und Mitbestimmungsstrukturen in den Unternehmen haben. Anders als für den Bereich Private Equity liegen hier allerdings noch keine detaillierten wissenschaftlichen Studien vor, bislang ist das nur in Fallstudien untersucht worden.[13]

**Ergänzender Aspekt:**
**Förderung, Open Source und digitale Souveränität**
Bei der öffentlichen Förderung von KI-Start-Ups sowie KI-Ökosystemen sollten komplementär zur Forderung des Local Content von grünen Leitmärkten auch digitale heimische (europäische) Anbieter bevorzugt werden. Eine aktuelle Studie (11/2025) der Hans-Böckler-Stiftung verweist auf die Potentiale öffentlicher Förderung für Entwicklung offener, freier Software im Kontext digitaler Souveränität.[14] Nur auf diesem Wege sind Betriebe und Gesellschaft softwaretechnisch von einzelnen Anbietern unabhängig. Wenn

[13] So die Stellungnahme des DGB-Bundesvorstands zur Kapitalmarktunion der EU
[14] https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-offentliche-forderung-fur-entwicklung-offener-freier-software-72865.htm

Künstliche Intelligenz für unsere Volkswirtschaften eine Kernkompetenz sein soll, braucht es auch das Wissen und Strukturen vor Ort. Um die heimische Expertise nicht auslagern zu müssen und Abhängigkeiten abzubauen, sollte auch die Förderung der Grundlagenforschung mitbedacht werden.

Siehe dazu auch unsere Anmerkungen zur Bedeutung regionaler Innovationsnetzwerke bzw. Ökosystemen

**Wie könnte die Anwendung von KI selber helfen, Fördermittel anzubieten, zu erlangen und so den Fördermitteldschungel zu lichten?**

Grundsätzlich ist das eine gute Option. Schwierig wird es, wenn man bedenkt, dass Künstliche Intelligenz oft große Datenmengen braucht, intransparent funktioniert und ihre Ergebnisse auf der Basis von Wahrscheinlichkeitsberechnungen aus Datenbeständen generiert. Künstliche Intelligenz kann aber nicht nur Daten analysieren, Nutzer können bei unsachgemäßer Verwendung versehentlich sensible Informationen nach außen tragen – etwa, wenn über öffentliche KI-Dienste vertrauliche Informationen eingegeben werden. Es besteht die Gefahr, dass Unternehmens- und ggf. Beschäftigtendaten für das Training der KI weiterverwendet und damit angreifbar werden. [15]
Deshalb sollten die Instrumente möglichst auf sicheren Plattformen betrieben werden, die deutschen und europäischen Datenschutzstandards entsprechen. Unterm Strich: Die Aspekte einer „digitale Souveränität“ müssen dringend vorangetrieben werden.

[15] Ein Betriebs- oder Personalrat kann prüfen, ob der Beschäftigtendatenschutz (§ 26 BDSG) eingehalten wird. Siehe dazu TBS: Künstliche Intelligenz im Unternehmen: Datenschutz und Datensicherheit als zentrale Handlungsfelder | TBS NRW

**Wie kann das Land NRW den Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft so stärken, dass Hochschulpatente, Forschungsergebnisse und technologisches Know-how schneller und wirksamer in wirtschaftliche Wertschöpfung überführt werden – und welche Instrumente eignen sich insbesondere, um den Technologietransfer zu beschleunigen und sicherzustellen, dass auch KMU und Startups von diesen Erkenntnissen profitieren?**

Das Konzept der regionalen Innovationsysteme hat sich als ein Standardmodell in der Innovations- und Wachstumsökonomik herausgebildet. Dazu wurde von Seiten der Wirtschaftsgeographie umfangreich geforscht.[16] Um solche Systeme aber erfolgreich zu verankern, braucht es u.a.

- private Unternehmen (z. B. Groß- bzw. Kleinunternehmen, Start-Ups, unternehmensnahe Dienstleister, Zulieferer etc.),
- Öffentliche Forschungseinrichtungen (z. B. Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen),
- das regionale Erwerbstätigenpotential sowie dessen Qualifikationsprofil,
- ein innovatives Unternehmertum und eine gelebten Innovationskultur im Betrieb
- Nicht-akademische Bildungseinrichtungen (z. B. Grund- und Mittelschulen, Gymnasien, Berufsschulen, Fachschulen etc.),
- Regionale und nationale Rahmenbedingungen (z. B. Förderpolitiken staatlicher Akteure wie Land, Bund oder EU aber auch rechtlich institutionelle Rahmenbedingungen)

Trotz der Erkenntnisse und des großen Potenzials regionaler Innovationsökosysteme fehlt es bislang an praxisorientierten Instrumenten aber auch der beteiligungsorientierten Umsetzungsbereitschaft vor Ort. Der DGB hat sich in dem Zusammenhang vielfach für den Aufbau von Transformationsnetzwerken und Beiräten stark gemacht, wie es in Dortmund durch die Wirtschaftsförderung nun umgesetzt wird. Erfolgsversprechend ist zudem der Aufbau regionaler Kooperationsnetzwerke , etwa wie im Fall des Automotive-Netzwerke (ATLAS) mit der IG Metall und vielen Partnern wie etwa der Hochschulen Siegen und der Initiative „Mittelstand trifft Start-Ups“ im Siegerland.[17]

[16] Siehe dazu umfassend Kiese et. al. (2024): Beyond Innovation Hotspots. In dem internationalem Sammelband stellt Jörg Weingarten vom DGB die gewerkschaftlichen Erfahrungen dar.
[17] https://atlas-swf.de/unterstuetzung/

Im Rahmen der Innovationsförderung und des Wissenstransfers müssen aus Sicht des DGB auch die Aspekte der Aus- und Weiterbildung mit in den Blick genommen werden. Dazu zwei Beispiele:

Die IHK Mittlerer Niederrhein plant in Kooperation mit der Hochschule Niederrhein den Bau eines Innovations- und Bildungscampus mit Schwerpunkt auf Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten und Veranstaltungen vor allem für junge Menschen und Nachwuchskräfte.[18] Die IHK will so zur Fachkräftesicherung am Niederrhein beitragen sowie die Digital- und Kreativwirtschaft stärken.

Ein weiteres Beispiel ist das „WORLDFACTORY Transfer- und Start-up Center“ (kurz: WSC) in Bochum. Es ist die zentrale Anlaufstelle der Ruhr-Universität rund um Gründungen und des Forschungstransfers in die Praxis. Die WORLDFACTORY trägt die Auszeichnung „Exzellenz Start-up Center.NRW“ des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen. Die „Entrepreneurship Education“ spielt aus Sicht der RUB eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Innovationen, der Unterstützung von lokalen Start-up-Ökosystemen und der Aus,- und Weitebildung der Studierenden für Start-Ups. Die diesbezüglichen Curricula richten sich an alle Fachbereiche der Universität.

Für die konkrete Beratung und Unterstützung bietet die Lern- und Forschungsfabrik der RUB (LFF) in Bochum-Langendreer die entsprechende Infrastruktur. Auf einer Grundfläche von mehr als 2000 $m^2$ konnten Forschung, Lehre und Qualifizierungen betrieben werden. Das Besondere dabei ist, dass Kooperationen mit industriellen Partnern dort gezielt umgesetzt werden können. Da die Förderung 2025 auslief, ergibt sich aber nun ein Problem.

Basierend auf unseren gewerkschaftlichen Praxiserfahrungen kann die bisherige Förderlogik häufig als zu projektbezogen beschrieben werden und berücksichtigt nicht ausreichend die langfristigen und systemischen Effekte durch Kooperationen und gegenseitigem Vertrauen. Beispiel: Mit Auslaufen der Förderung der oben benannten LFF in 2025, besteht nur noch eine Funktionsmail des Inkubators, an die sich Gründungsvorhaben aus den Schwerpunktbereichen des Lehrstuhls für Produktionssysteme wenden können. „Nach Möglichkeit“[19] wird ein technischer Austausch vereinbart bzw. das Netzwerk mit Industriekontakten verständigt.

[18] https://rp-online.de/nrw/staedte/neuss/neuss-ihk-stimmt-fuer-campus-fuer-bildung-und-innovation-auf-wendersplatz_aid-140136057
[19] So die Selbstauskunft über die Webpage: https://worldfactory.de/fokusthemen/inkubatoren-uebersicht/smartsystems

Hier zeigt sich eine grundsätzliche Herausforderung: Die Innovationsförderung in unserem Land bräuchte einen Perspektivwechsel: weg von Einzelförderung, hin zu strategischen, regionalen Interventionen mit nachhaltiger Wirkung. Wir wissen: Innovation entsteht dort, wo Akteure sich vernetzen, gemeinsam handeln.

Die angekündigte Regionale Innovationsstrategie des Landes (RIS) sollte sich diese Erkenntnisse zu Eigen machen. Der DGB wurde bereits 2025 informiert und angefragt und wird sich gerne in die Entwicklung der RIS einbringen.

**Welche spezifischen Standortvorteile sehen Sie für NRW, um sich im europäischen Wettbewerb als führender KI-Anwendungs- und Entwicklungsstandort zu etablieren und wo bestehen strukturelle Hürden?**

Siehe dazu auch unsere grundsätzlichen Einschätzungen auf S.1 f. unter dem Punkt „Stärken“. Darüber hinaus muss unser Land weiterhin attraktiv für junge Gründer:innen sein und werden. Viele hochqualifizierte Tech-Zuwanderer sollten Deutschland nicht verlassen müssen, weil sie sich nicht akzeptiert und willkommen fühlen.

Problematisch ist in die NRW die sog. „Scale-Up Lücke“. Eine kritische Analyse des Instituts Arbeit und Technik (IAT) zeigt, dass die Frühphasenförderung (Inkubatoren, Wettbewerbe) in NRW gut funktioniert, es aber an Unterstützung für die Wachstumsphase („Scale-Ups“) mangelt. Wie bereits erwähnt, fehlt es bislang an privates Wagniskapital aber auch an spezialisierten Beratungsstrukturen für Unternehmen, die wachsen wollen. Genau in dieser Phase entstehen die meisten Arbeitsplätze – und genau hier entstehen auch die typischen Konflikte um Arbeitsorganisation und Mitbestimmung. [20]

Die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) hat sich intensiv mit der Kultur der Mitbestimmung in der Digitalwirtschaft befasst. Dabei wird das unternehmerische Wachstum oftmals auf dem Rücken von jungen Beschäftigten mit vielfachen Überstunden und geringer Entlohnung erzielt. Start-Ups sind im Unterschied zu klassischen Unternehmen

[20] Stärken und Schwächen des Gründungsökosystems Ruhr - IAT Analyse https://idw-online.de/de/news833186

vielfach schnelllebig. Gerne setzen ihre Gesellschafter auf die Möglichkeit einer zügigen Veräußerung.

Aus dem Blickwinkel der Start-Ups-Gründer schmälern Betriebsratsgremien den Wert und gar die Wachstumsdynamik ihres Unternehmens. Mitbestimmung wird häufig als Fremdkörper gesehen. Viele Start-Ups setzen auf neue Denkmuster und flache Hierarchien im Unternehmen. Geschäftsführer*innen beschwören, dass es in ihrem Start-Up eine hohe Interessenidentität zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden gibt und dass es daher keines Betriebsrats bedarf.

Zu bedenken ist jedoch: Sämtliche Absprachen mit den Beschäftigten in einem Betrieb ohne Betriebsrat sind nicht justiziabel, wenn sie nicht einzelvertraglich oder durch eine Betriebsvereinbarung der Arbeitnehmervertretung geregelt sind. Beschäftigte können sich vor Gericht nicht auf das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung oder auf einen “Feel-Good-Manager” berufen. Gute Kommunikation und ein lockeres Klima in einem Betrieb ersetzen nicht die verbrieften rechtlichen Möglichkeiten, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet. Auch ist zu berücksichtigen, dass sich nach dem Verkauf eines Unternehmens das Betriebsklima, die etablierte Kommunikation und die Kultur eines Unternehmens mit den neuen Eigentümern gänzlich ändern kann. Es spricht also vieles dafür, besonders in der Scale-Up-Phase, einen Betriebsrat zu installieren.

Interessanterweise zeigt sich, dass Beschäftigte in Startups oft erst dann nach Gewerkschaften rufen, wenn die Krise da ist (Entlassungswellen, Insolvenz). Dann ist es für den Aufbau stabiler Mitbestimmungsstrukturen oft zu spät.

**Wie können Betriebs – und Personalräte sowie Arbeitnehmervertretungen besser in die Gestaltung von KI-Implementierungen eingebunden werden?**

Den obigen Ausführungen soll nun weiter nachgegangen werden. Denn gerade der Einsatz von KI-Systemen in der Arbeitswelt wirft vielfach neue Fragen hinsichtlich der KI-Logiken, des Umgangs mit Daten sowie der Arbeitsgestaltung auf und erfordert deshalb verbindliche Prozesse zur rechtzeitigen Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigtem und ihrer Interessenvertretungen.

Es gilt also, die kollektive menschliche Intelligenz, beteiligungsorientiert zu nutzen, um künstliche Intelligenz in der betrieblichen

Arena für eine effiziente und produktive, gesundheits- und lernförderliche Arbeitsgestaltung einzusetzen.

Soweit der theoretische Anspruch: Aus Studien und der betrieblichen Praxis ist bekannt: Das Wissen über KI-Funktionsweisen, Datenschutz und Regelungsmöglichkeiten muss weiterhin massiv in die Unternehmen, Behörden bzw. die Mitbestimmungsgremien getragen werden. Und wenn Beschäftigtenvertretungen in Betrieben und Behörden rund um Fragen des Einsatz von KI fachlich eingeschüchtert sind bzw. werden, schmälert das automatisch ihre Verhandlungsposition gegenüber den Geschäftsführungen. Positivbeispiele für eine gute Informations- und Öffentlichkeitsarbeit bieten Formate wie beispielsweise der Podcast Systemrelevant der Hans-Böckler-Stiftung (HBS). [21]

Aber auch konkrete Angebote wie TBS NRW, der gewerkschaftlichen Bildungsträger aber gerade auch der Sozialpartner sind essenziell. Sie sollten ausgebaut und weiterhin gefördert werden. Denn:

- Betriebsräte müssen in die Lage versetzt werden, ihre bestehenden Rechte gezielt auf KI-Szenarien anwenden:

Vielfach geht es um eine erste Orientierung oder um eine Vertiefung zum Thema Künstliche Intelligenz. So bietet etwa TBS hierzu passgenaue Inhouse-Seminare und Veranstaltungen an. Über die Projekte „Zukunftszentrum KI NRW“ und „Arbeitswelt.Plus“ stehen zudem auch kostenlose Qualifizierungs- und Beratungsmöglichkeiten zur Verfügung, die sich an Unternehmensleitungen und Mitbestimmungsträger gemeinsam richten. Ist eine bestimmte KI-Vereinbarung angedacht, so unterstützen Sachverständige durch fundierte Beratung.

- Vom Reagieren zum Agieren

Das Betriebsverfassungsgesetz (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) gibt Betriebsräten ein starkes Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von technischen Einrichtungen, die zur Überwachung geeignet sind. Da fast jede KI-Software (z.B. MS Copilot, HR-Tools) theoretisch dazu geeignet ist, ist der Hebel groß.

- Prozessorientierte Mitbestimmung:

Gewerkschaften wie die IG Metall aber auch die TBS argumentieren aus Erfahrungswissen, dass Mitbestimmung nicht erst beim fertigen

[21] ttps://www.boeckler.de/de/podcasts-22421-wie-profitieren-arbeitnehmer-innen-von-ki-72809.htm

System ansetzen darf. Betriebs- und Personalräte müssen bereits in die Planungsphase und in die Entwicklung eingebunden werden, insbesondere wenn Systeme mit agilen Methoden „iterativ“ entwickelt werden. Dazu können Ausschüsse in Betrieben oder Behörden mit internen Sachverständigen, EDV- und Personalleitungen und Interessenvertretungen gebildet werden. Dabei geht es um folgende Aspekte, deren Beantwortung letztendlich die betriebliche Akzeptanz und Umsetzung befördern und zum Return on Invest beitragen.

Frage: Welches Problem soll die KI lösen?

Frage: Mit welchen Daten wird sie trainiert?

Frage: Welche Auswirkungen hat sie auf die Qualifikation?

- Rahmen-Betriebsvereinbarungen:

Es empfiehlt sich der Abschluss von Vereinbarungen, die ethische Leitlinien, Datenschutz und den Ausschluss rein KI-basierter Kündigungen oder Einstellungen festlegen. Musterbetriebsvereinbarungen zu KI, wie sie im Projekt „Arbeitswelt.Plus“ entwickelt wurden, enthalten Regelungen zum Verbot reiner Verhaltenskontrolle, zur Transparenz der Entscheidungskriterien. Auch unter dem Aspekt der Mensch-KI-Kollaboration müssen Rollen klar definiert sein, wobei die endgültige Entscheidungshoheit immer beim Menschen bleiben muss („Human-in-the-loop“).

Das „**Zukunftszentrum KI NRW“** kann als Best Practice der Umsetzung und Einbeziehung der Interessenvertretungen benannt werden: Dieses vom Bundesarbeitsministerium geförderte und vom Land NRW kofinanzierte Projekt ist ein Paradebeispiel für den gewerkschaftlichen Gestaltungsanspruch. Im Beirat sitzen IG Metall, DGB und Arbeitgeberverbände. Das Zentrum bietet KMU kostenlose Beratung an, die explizit „menschenzentriert“ ist. Der Ansatz „Gute Arbeit by Design“ wird hier operationalisiert: Berater gehen in die Betriebe und analysieren gemeinsam mit Geschäftsführung und Betriebsrat, wo der Einsatz von KI Sinn machen und wie die Belegschaft beteiligt werden kann. Dies ist ein Gegenmodell zur reinen Technikförderung.

Wichtig ist, dass sich das Land NRW auch weiterhin mit einer Co-Finanzierung an der Bundesförderung beteiligt. Eine dritte Förderperiode bereits seitens des Bundes angekündigt.

**Sensibilisierung / Stärkung der Mitbestimmung in Start-Ups**

Aus der Forschung ist bekannt: Viele Start-ups haben noch keine Erfahrungen mit formalen Interessenvertretungen gemacht oder bringen nicht selten Vorbehalte hinsichtlich der Kompatibilität mit der Start-up-Kultur mit.[22] Das bedeutet aber nicht, dass ihnen gute Arbeitsbedingungen und Partizipationsrechte unwichtig wären. Da in neu gegründeten Start-Ups so gut wie nie Betriebsräte vorkommen (es sich also vornehmlich um mitbestimmungsfreie Zonen handelt), konzentrieren die DGB-Gewerkschaften ihre Aufmerksamkeit bisweilen auf Spin-offs oder ehemalige Start-Ups, die inzwischen zu Großunternehmen herangewachsen sind und durch den Kampf der Beschäftigten gegen prekäre Arbeitsbedingungen und/oder Kündigungswellen in der Berichterstattung präsent sind. Bislang vereinzelt finden sich gewerkschaftliche Vernetzungs- und Beratungsangebote für Beschäftigte in Start-Ups und das überwiegend in Metropolregionen bzw. Start-up-„Hotspots“ wie Berlin oder München.

Umso wichtiger ist es, Informations- und Vernetzungsangebote für Start-Ups an den Schnittstellen von Universitäten und Gewerkschaften auszubauen, wie es etwa die Kooperationsstelle der IG Metall mit der Ruhr-Universität Bochum praktiziert.[23]

**Innovation und Mitbestimmung sind zwei Seiten einer Medaille**

Abschließend noch eine Anmerkung: Es gibt gute Beispiele, die zeigen, dass Start-Ups und Mitbestimmung kein Widerspruch sein müssen. Die Bosch GmbH hat schon 2020 zusammen mit der IG Metall Baden-Württemberg einen Innovationstarifvertrag für ein unternehmensinternes Start-Up, die Bosch Connected Mobility Solutions, geschlossen. [24] Grundlage war der Flächentarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie, der aber mit mehr Spielräumen bei Arbeitszeit und Gehalt ausgestattet wurde und den Beschäftigten Angebote zur Gesundheitsversorgung und ein Weiterbildungsbudget bietet.

Ein solcher Innovationstarifvertrag bewiest, dass kleine, agile Firmen mit Zukunftsideen rund um Digitalisierung sowie Mitbestimmung und Tarifbindung keine Gegensätze sind. Mit dem Tarifwerk

[22] Siehe etwa Obermeier (2025): Die soziale Welt von Start-Ups. Kooperationsstelle Ruhr-Universität Bochum und IG Metall

[23] Siehe etwa unter: https://www.rubigm.ruhr-uni-bochum.de/rubigm/aktuelles/akt00137.html.und die Praxisbroschüre "Gute Arbeit und Partizipation in Start-ups“

[24] https://www.igmetall.de/service/publikationen-und-studien/metallzeitung/metallzeitung-ausgabe-dezember/innovativer-tarifvertrag-fuer-innovative-geschaeftsideen

wurde eine Blaupause geschaffen, die bei anderen innovativen Geschäftsfeldern, aber auch bei konzernverbundenen Start-Ups anderer Unternehmen zum Einsatz kommen kann.

Konzerne mit langjähriger Betriebsratserfahrung, wie wir sie in NRW haben, wissen vielfach um die Vorteile der Mitbestimmung. Denn innovative Geschäftsideen brauchen engagierte Mitbestimmungsträger und qualifizierte Beschäftigte, die solche Prozesse aktiv unterstützen können.