

Einige kritische Bemerkungen zum Memo

„KI-Paradigmenwechsel der Wertschöpfung – Die Triade - Dienstleistung-Arbeit-KI‘ gestalten

Stand: 17. Januar 2024

Inhalt

Einleitung.....	2
Gliederung und Inhalte des Memo.....	2
Bewertung	3
Die Triade.....	3
Handlungsfeld 2: KI-gestützte Innovations- und Arbeitsprozesse.....	4
Handlungsfeld 3: Qualitätsmanagement.....	4
Handlungsfeld 4: Neue Methoden und Techniken durch KI.....	4
Handlungsfeld 5: Mensch und Maschine als Team	5
Wie weiter ?	5

Ansprechpartner. Dr. Gerhard Ernst
 Kirchstrasse36@gmail.com

Einleitung

Der Vorstand des [Deutschen Forums für Dienstleistungsforschung](#) versucht die Diskussionsergebnisse der Jahrestagungen des Forums in einem kurzen Memo zusammenzufassen. Auf der ersten Tagung in Nürnberg stand das Feld „Innovationsmethoden“ mit dem Continuous Value Shaping im Mittelpunkt. „Datenbasierte Dienstleistungssysteme und Dekarbonisierung“ war der Titel der 2. Tagung des Deutschen Forums für Dienstleistungsforschung in Hamburg. Die 3. Tagung hatte das Thema „Triade Dienstleistungen – Künstliche Intelligenz – Arbeit“. Die Memos sind stark von den Diskussionen und Ergebnissen der Tagungworkshops beeinflusst. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen kamen aus den unterschiedlichsten Gruppen: Praxis und Anwendungsorientierte Forschung; Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaft; Industriesoziologie u.a.

Gliederung und Inhalte des Memo

Das Memo gliedert sich in drei Kapitel:

- 1 Motivation
- 2 Verständnis der Triade
- 3 Aktionsfelder

Die beiden ersten Kapitel dienen der Einordnung der Triade „KI – Dienstleistung – Arbeit“ in die Handlungsfelder des Positionspapiers High-Tech meets High-Touch von 2020 und der Einstimmung des Lesers in die „Zeitenwende zur Informationsökonomie, die als neue Form der digitalen Wertschöpfung entsteht.“ (etwa Seite 4, das Memo trägt keine Seitenzahlen). Auch werden nähere Beschreibungen zu den Begriffen „KI“, „Dienstleistung“ und „Arbeit“ gegeben. Grundlegend ist die These, dass „mit der Integration von KI in Arbeitsprozesse .. sich die Natur der Arbeit“ wandelt.

Den größten Raum des Memos nimmt die Beschreibung der 6 AKTIONSFELDER ein. Sie werden unter den Begriffen „Strategie“, „Prozesse“ und „Technologie“ zusammengefasst. Sie sind wiederum in drei bis 5 Unterthemen geteilt. Zu jedem Aktionsfeld wird eine Leitfrage formuliert.

Strategische Identität

Wie finden Unternehmen in der neuen Informationsökonomie ihre strategische Identität

Transformation zu KI-gestützten Innovations- und Arbeitsprozessen

Wie kann die Integration KI-gestützter Lösungen im

Strategie	Strategische Identität	Strategische Neupositionierung fördern	Geschäftsmodelle für KI-basierte Dienstleistungen identifizieren	Ambidextrie zwischen Tradition und Innovation managen	KI in den Mittelstand bringen	Neuartige Kooperationsformen leben
	Prozesse	Transformation zu KI-gestützten Innovations- und Arbeitsprozessen	KI-gestützte Transformation mitarbeitendenfreundlich gestalten	Neue Prozesse etablieren und Veränderungen unterstützen	Eine symbiotische Unternehmenskultur etablieren	
		Qualitätsmanagement für verantwortungsvolle KI-basierte Dienstleistungen	Menschenzentrierte KI als Qualitätsmerkmal	Einsatzkontext entscheidet über Qualitätskriterien	Augmentierung zur Steigerung von Dienstleistungsqualität	Risikoabschätzung und Regulierung
Technologie	Neue Methoden und Techniken durch KI	Experimentier-räume schaffen	Mitarbeitende in der Anwendung von KI-Lösungen unterstützen	Methoden zum Umgang mit einer stärkeren Dynamik entwickeln		
	Mensch und Maschine als Team	Arbeitsabläufe zwischen Mensch und Maschine gestalten	Mensch-Maschine Konstellationen sozialverträglich einführen	Verantwortung in Mensch-Maschine-Konstellationen klären		
	Datenstrategie in der Informationsökonomie	Data Literacy in erfolgreiches Rollenmanagement einbinden	Datenstrategie über Unternehmensgrenzen hinweg etablieren	Datenhoheit und Datensicherheit gewährleisten	Gemeinwohl-orientierte Nutzung von Daten	

Unternehmen menschenzentriert gestaltet werden

Qualitätsmanagement für verantwortungsvolle KI-basierte Dienstleistungen

Wie gestalten und implementieren Unternehmen KI-basierte Dienstleistungen mit höchstem Qualitätsanspruch?

Neue Methoden und Techniken durch KI

Welche neuen Methoden der Dienstleistungsinnovation ergeben sich durch die Einführung von (generativer) KI? Welche Techniken und Fähigkeiten bedarf es, um in diesem neuen Umfeld erfolgreich zu agieren?

Mensch und Maschine als Team

Wie können werthaltige Mensch-Maschinen-Konstellationen erkannt und effektiv gestaltet werden, um innovative KI-basierte Dienstleistungen zu ermöglichen?

Datenstrategie in der Informationsökonomie

Wie kann eine zukunftsorientierte Datenstrategie gestaltet werden als Grundlage für den effektiven Einsatz von KI in Unternehmen

Bewertung

Die Triade

Es ist ein Verdienst, Dienstleistungen, KI und Arbeit gemeinsam denken und gestalten zu wollen. Doch trotzdem ist – gerade in der Wissenschaft – eine gewisse Demut erforderlich.

Das Wort der Zeitenwende ist sicher eine Nummer zu groß für eine neue Form der digitalen Wertschöpfung. Wie viele „Gesellschaften“ sind in den etwa 30 Jahren Dienstleistungsforschung schon formuliert worden: Die Industriegesellschaft mit allen ihren Revolutionen, die Dienstleistungsgesellschaft, die Wissensgesellschaft und jetzt also die Informationsökonomie. Es würde guttun, die Informationsökonomie etwas einzuordnen in das gesamtgesellschaftliche Geschehen, oder zumindest in das ökonomische Geschehen. Es würde guttun – gerade nach den Erfahrungen in Deutschland – die Alternativlosigkeit in die Abstellkammer zu stellen. „Dieser Prozess bildet eine kontinuierliche Innovationsschleife von Daten über Informationen bis hin zur Innovation. Arbeit wird somit zu einem permanenten Lernprozess, der in Innovationsprozessen eingebettet ist...“. In der Beschreibung der „Informationsökonomie“ werden die Ebenen der „Gesellschaft“ und der „Dienstleistungsproduktion“ ineinander verwirbelt. Burkhard Lutz, der Gründer der ISF in München, hat mit seinem Münchner Betriebsansatz klar gemacht, dass eine solche Vermischung nicht zulässig ist. Unternehmen und Beschäftigte sind den technischen Entwicklungen nicht hilflos ausgesetzt, sondern es sind Spielräume in der konkreten Gestaltung von Organisation und Arbeit möglich. Der Münchner Betriebsansatz war einer der großen Fortschritte in der Soziologie.

Es ist ebenso schade, dass die Technologie – hier die KI – wieder anthropomorph behandelt wird: „KI agiert als Partner, um menschliche Arbeit zu ergänzen und deren Qualität zu verbessern.“ [Es sind die gleichen Sätze, die schon zu den Robotern gesagt wurden](#). Wann gewöhnt sich Wissenschaft endlich an eine prägnante Sprache, die Akteure und die von ihnen eingesetzten Mittel sorgfältig beschreibt?

Warum beim Thema Arbeit gerade der öffentliche Dienst (hier mit „ö“, was auch immer das bedeutet) herangezogen wird, bleibt angesichts der problematischen Erfahrungen in den letzten Monaten des Jahres 2023 unklar. Interessanterweise geht es nur um „Wissen“ und nicht um den großen Bereich der Personenbezogenen Dienstleistungen mit ihrer Interaktionsarbeit.

Handlungsfeld 2: KI-gestützte Innovations- und Arbeitsprozesse

Es führt zu einer gewissen Sensibilisierung des Lesers, wenn zu Beginn des Jahres 2024 Russland als „menschenzentrierter“ Staat bezeichnet wird (<https://www.n-tv.de/politik/Putins-Tochter-gibt-verstoerendes-Interview-article24656890.html>) und „menschenzentriert“ auch als Ziel KI-gestützter Organisationslösungen bezeichnet wird.

Doch Irritation bei Seite. Dienstleistungsforscher sind in ihrem Streben nach „Innovation“ nicht von Regulierungen begeistert. Das Instrument der Regulierung aller Art als Interessenausgleich in der Interaktion zwischen Arbeitgeber und lohnabhängig Beschäftigten oder auch zwischen Angebot und Nachfrage ist der Dienstleistungsforschung noch sehr fremd. Dies hat leider auch Folgen, die die wissenschaftliche Qualität der Konzeption im Handlungsfeld 2 und 3 in Frage stellen. Wie soll die Transformation denn nun gestaltet werden? Im Betriebsverfassungsgesetz § 90 ist das eindeutig geregelt:

„(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung

- von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen,
- von technischen Anlagen,
- von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen **einschließlich des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz** oder
- der Arbeitsplätze

rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

(2) Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat die vorgesehenen Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitnehmer, insbesondere auf die Art ihrer Arbeit sowie die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Arbeitnehmer so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats bei der Planung berücksichtigt werden können. Arbeitgeber und Betriebsrat sollen dabei auch die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über **die menschengerechte Gestaltung der Arbeit** berücksichtigen.“

Das bedeutet, es geht nicht um „menschenzentriert“, „mitarbeiterzentriert“ oder „mitarbeitendenfreundlich“ oder „sozialverträglich“, sondern um eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit. Auch wenn viele Forscher es nicht wahrhaben wollen, gilt das BetrVG ausdrücklich auch für KI-Anwendungen.

Handlungsfeld 3: Qualitätsmanagement

„Das QM bezeichnet in der Wirtschaft eine Funktion (Management) und alle organisatorischen Maßnahmen, die der **Überwachung und Verbesserung der Prozessqualität, der Arbeitsqualität und damit der Produkt- und Dienstleistungsqualität** dienen.“ Diese Eingangsdefinition von KI bei WIKIPEDIA macht deutlich, dass es sich beim Qualitätsmanagement in der Triade „Dienstleistung – KI – Arbeit“ um mehr handelt, als die Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Leider wird im Handlungsfeld 3 Qualitätsmanagement auf wolkige Qualitätsversprechen reduziert und die Verbindungen zwischen dem Handlungsfeld 2 und 3 überhaupt nicht behandelt.

Handlungsfeld 4: Neue Methoden und Techniken durch KI

Obwohl das Handlungsfeld mit der Schaffung von Experimentierräumen einen guten Ansatz bietet, merkt man in der Konkretisierung sofort, dass es keinerlei Konzept einer menschengerechten Arbeitsgestaltung gibt. Angesichts des Durcheinanders im Handlungsfeld 2 ist das nicht verwunderlich. Auch deutet sich im Teilbereich „Mitarbeitende gezielt in der Anwendung von KI-Lösungen unterstützen“ eine gewisse akademische Überheblichkeit an. Zunächst fällt wiederum der

Begriff „Mitarbeitende“ auf, ein Begriff der der Betriebsverfassung fremd ist. Diese „Mitarbeitenden“ sind auch nicht „Experten ihrer Arbeit“, sondern bedürfen der Anleitung. Daneben gibt es noch die Gruppe, die nicht die gleiche „Neugier“ mitbringt. Das ist wohl kein wissenschaftliches Konzept.

Handlungsfeld 5: Mensch und Maschine als Team

Im Handlungsfeld 5 wird deutlich, dass die „Menschengerechte Gestaltung der Arbeit“ nicht mehr angestrebt wird. Das Ziel, dem sich die Arbeitsgestaltung unterzuordnen hat, ist die Schaffung von Mensch-Maschine-Teams, in der die KI gleichberechtigt mit den Arbeitnehmern ist. Die in diesem Handlungsfeld formulierte Zielsetzung und ihre Umsetzung ist nicht nur wissenschaftlich grenzwertig formuliert, sie wird auch nicht zur besseren Akzeptanz bei den Beschäftigten beitragen

Wie weiter ?

Der sehr guten Ansätze der Konzeption der Triade „Dienstleistung – KI – Mensch“ können leider nicht bis zum Schluss durchgehalten werden. Eine erfolgreiche Weiterentwicklung muss folgende Probleme lösen:

- Es muss einen Weg zu einem integrierten Wissenschaftskonzept entwickelt werden. Schon in den ersten Jahren der deutschen Dienstleistungsforschung wurde dies unter dem Schlagwort der Service Science gefordert. Konzepte zur Integration der Wissenschaftsdisziplinen und den Anwendungsebenen liegen vor.
- Dienstleistungsforschung hat einen normativen Ansatz. Deshalb sind die Gestaltungsziele von Beginn an deutlich zu formulieren.
- Der Betrieb ist kein rechtsfreier, interessenloser Raum. Es ist wichtig für neue Entwicklungen Experimentierräume gemeinsam mit den Unternehmen und ihren Beschäftigten sowie den entsprechenden Vertretungen zu schaffen.
- Die positiven Ansätze der Dienstleistungsentwicklung, wie sie im Rahmen der Arbeits- und Dienstleistungsforschung vorhanden sind, werden viel zu gering einbezogen. Es muss erkennbar werden, wie die Ergebnisse der verschiedenen Tagungen verbunden sind.
- Große Bereiche der Dienstleistungswirtschaft, insbesondere der Personenbezogenen Dienstleistungen müssen – einschließlich ihrer anderen Wertschöpfungskonzepte – stärker beachtet werden.