Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Zukunfts-Zentren

KI und Vielfalt: Zentrale Herausforderungen für die Organisationsentwicklung



Transferfestival: Wissen in Bewegung!
13.10.2026

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Zukunfts-Zentren

Für heute:

Drei Perspektiven auf Gestaltungsaufgaben

Diversitätsdimensionen und KI-Einführung

Vielfalt, KI und
- Kommunikation
- Kompetenzen

Exkurs: Wenn KI bestehende Muster übernimmt

Was verbindet Diversity- und KI-Transformationen?

Transfer: Aus unserer Toolbox



Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Drei Perspektiven auf Gestaltungsaufgaben

Organisationsentwicklung

Geplanter und systematischer Wandel von Strukturen, Prozessen und Kultur.

Wie werden Veränderungen in Organisationen gestaltet?

Diversity Management

Vielfalt beschreibt Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Menschen sowie deren Bedeutung für Zusammenarbeit, Arbeitsgestaltung und Organisationen.

Welche unterschiedlichen Voraussetzungen, Erfahrungen und Perspektiven sind für die Arbeitsgestaltung relevant?

Künstliche Intelligenz

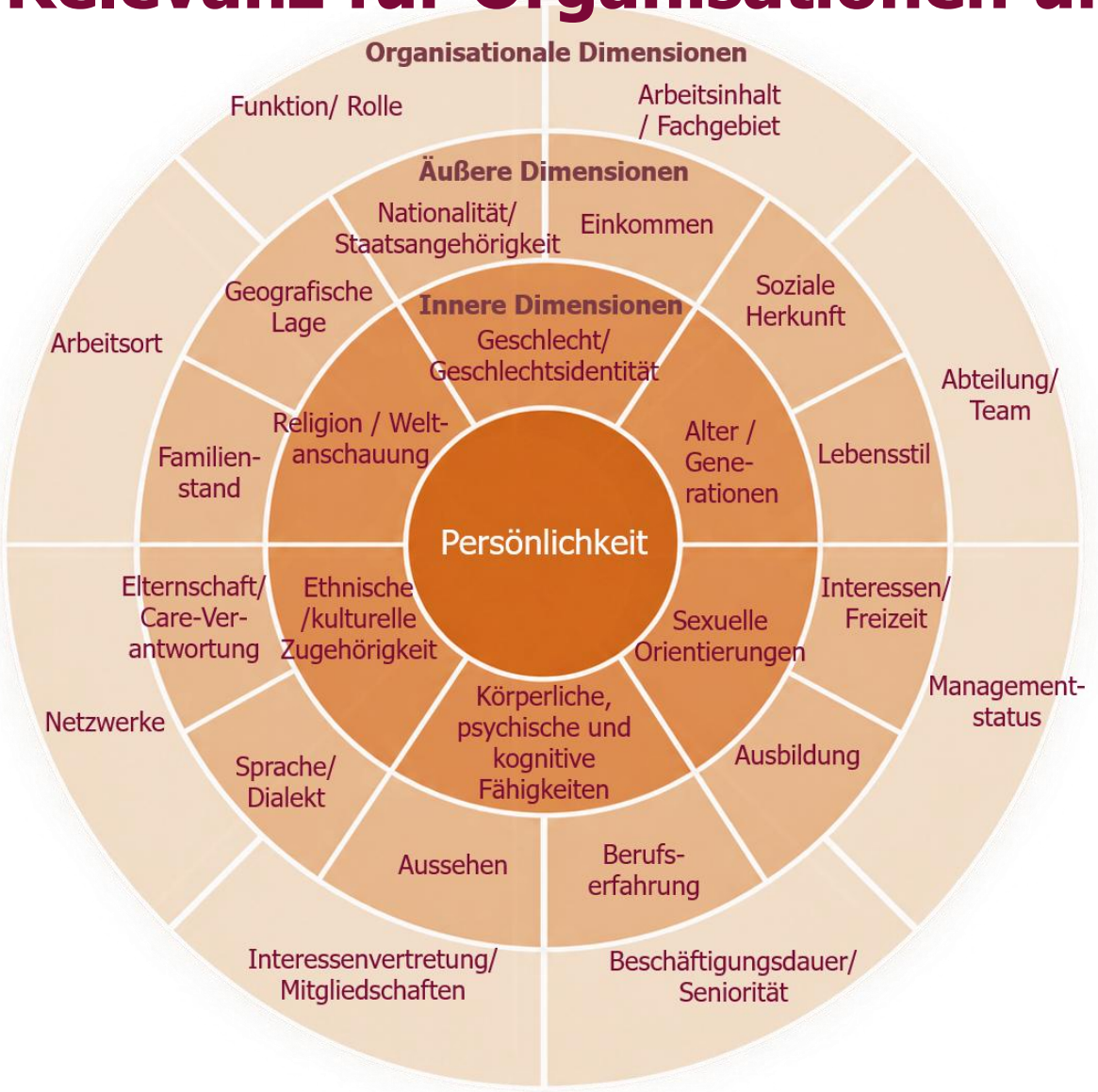
KI unterstützt Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse durch die Verarbeitung großer Datenmengen und die Generierung von Inhalten.

Welche Veränderungen entstehen durch den Einsatz von KI-Systemen?

Die Einführung von KI ist eine Organisationsveränderung. Dabei werden unterschiedliche Erfahrungen, Wissensbestände, Funktionen und Voraussetzungen für die Gestaltung von Arbeit relevant.

Diversitätsdimensionen mit besonderer Relevanz für Organisationen und KI-Einführung

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten



Nicht alle Unterschiede sind für jeden KI-Einsatz gleich bedeutsam.

Relevant werden sie dort, wo sie Einfluss haben, auf:

- Nutzung von KI-Systemen
- Bewertung von KI-Ergebnissen
- Zugang zu Qualifizierung
- Gestaltung von Arbeitsprozessen
- Entscheidungsspielräume im Arbeitsalltag

Quelle & Hinweis: Nach Gardenswartz & Rowe sowie Erwachsenenbildung.at; nach einem kollegialen Hinweis aus dem Teilnehmendenkreis sprachlich und inhaltlich überarbeitet.

Unterschiedliche Voraussetzungen für die Nutzung und Gestaltung von KI

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Innere Dimensionen

Beeinflussen, welche Erfahrungen, Anforderungen und Nutzungsweisen in die KI-Einführung eingebracht werden.

- Alter → unterschiedliche Lern-, Weiterbildungs- und Technologieerfahrungen
- Geschlecht → unterschiedliche Tätigkeitsprofile, Berufsverläufe und Zugänge zu digitalen Ressourcen
- Herkunft → unterschiedliche Sprachräume, Erfahrungswelten und Zugänge zu Wissen
- Körperliche und psychische Fähigkeiten → unterschiedliche Anforderungen an Zugänglichkeit, Nutzbarkeit und Arbeitsgestaltung

Äußere Dimensionen

Beeinflussen den Zugang zu Wissen, Qualifizierung und fachlicher Einordnung.

- Bildung → unterschiedliche digitale und fachliche Voraussetzungen
- Berufserfahrung → unterschiedliches Erfahrungswissen zur Bewertung von Ergebnissen
- Familie und Lebenssituation → unterschiedliche zeitliche und organisatorische Ressourcen für Lernen und Qualifizierung

OECD Employment Outlook 2023; Rani et al. (2024) zu KI und Arbeit; ILO (2025) Generative AI and Jobs; ILO (2026); NIST (2023) AI Risk Management Framework 1.0.

Unterschiedliche Voraussetzungen für die Nutzung und Gestaltung von KI

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Organisationale Dimensionen

Beeinflussen Einsatzmöglichkeiten, Verantwortung und Gestaltungsspielräume.

- Funktion → unterschiedliche Einsatzfelder, Anwendungsfälle und Nutzenpotenziale von KI
- Arbeitsbereich → unterschiedliche Auswirkungen auf Prozesse, Aufgaben und Zusammenarbeit
- Managementstatus → unterschiedliche Einflussmöglichkeiten auf Auswahl, Einführung und Steuerung von KI

Nicht einzelne Merkmale bestimmen den Umgang mit KI. Entscheidend ist ihr Zusammenspiel mit Arbeitsbedingungen und organisationalen Entscheidungen.

Vielfalt wird nicht wichtiger, sondern sichtbarer

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Unterschiedliche Wissens- und Erfahrungsbestände

Fach-, Erfahrungs-, Kontext- und Funktionswissen prägen, wie Beschäftigte KI-Ergebnisse interpretieren, bewerten und in ihre Arbeit integrieren.
Diese Wissensbestände beeinflussen Nutzung, Bewertung und Gestaltung von KI.

Keine Wirkungsgarantie

Vielfalt wirkt unter passenden Bedingungen. Der Mehrwert unterschiedlicher Perspektiven hängt von Kommunikations-, Entscheidungs- und Lernprozessen ab.

KI-Systeme machen Unterschiede nicht bedeutungslos; sie können bestehende Muster sichtbar machen, fortführen oder verstärken.

Buolamwini & Gebru (2018): Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification.

Kommunikation: Übersetzung und einfache Sprache öffnen Beteiligung

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Mehrsprachige Teams

Sprachbarrieren → KI-gestützte Übersetzung. Kommunikation wird erleichtert, geteiltes Verständnis entsteht jedoch erst durch die gemeinsame Klärung von Bedeutungen und Kontexten.

Einfache Sprache

Komplexe Dokumente → verständlichere Darstellungen. Informationen werden zugänglicher, fachliche Genauigkeit und Kontext müssen jedoch geprüft werden.

Visuelle Zusammenfassungen

Umfangreiche Informationen → verdichtete und visualisierte Kernaussagen. Orientierung wird erleichtert, Auswahl, Interpretation und Gewichtung sollten gemeinsam reflektiert werden.

Sinn entsteht in sozialer Praxis, nicht durch Übersetzung allein.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI): Texte & Co. mit Künstlicher Intelligenz erstellen – Generative KI und ihre Risiken.
BAuA: Chatbots für den Arbeitsschutz: Nutzungsszenarien, Risiken und Empfehlungen (Kooperation AUVA/BAuA).

Kompetenzen: Organisationale Fähigkeiten statt Prompt-Wissen

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Mit zunehmendem KI-Einsatz verändern sich Arbeitsanforderungen

- höhere Anforderungen an die Bewertung, Validierung und Kontrolle von KI-Ergebnissen
- mehr eigenständige Entscheidungen und Handlungsspielräume
- zunehmende Bedeutung von Zusammenarbeit und Wissensaustausch
- teilweise höhere Arbeitsintensität

Anforderungen an Beschäftigte und Organisationen

- KI-Ergebnisse kritisch prüfen und hinterfragen
- fachlich einordnen und validieren
- mit Unsicherheit und Fehleranfälligkeit umgehen
- Wissen gemeinsam entwickeln und nutzenkontinuierlich lernen.

Kompetenzentwicklung ist keine individuelle Nebenaufgabe, sondern eine organisatorische Gestaltungsaufgabe.

BIBB (2025): Auswirkungen von KI am Arbeitsplatz (DiWaBe 2.0); Befragung von rund 9.800 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, Kooperation von BAuA, ZEW, IAB und BIBB.

Exkurs: Wenn KI bestehende Muster übernimmt

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Beispiel aus der Forschung: automatisierte Vorauswahl von Lebensläufen

11,1 % Bevorzugung weiblich assoziierter Namen

85,1 % Bevorzugung weiß assoziierter Namen.

Recruiting-Audit mit >500 Lebensläufen und 9 Berufsfeldern. Schwarze Männer waren besonders benachteiligt (Wilson & Caliskan, 2024).

Historische Verzerrungen in Trainingsdaten, mangelnde Transparenz und automatisierte Entscheidungen können Diskriminierung reproduzieren.

Review von 36 Fachartikeln (2014–2020) Köchling & Wehner, 2020.

Wilson, K. & Caliskan, A. (2024): Gender, Race, and Intersectional Bias in Resume Screening via Language Model Retrieval.
Köchling, A. & Wehner, M. C. (2020): Discriminated by an Algorithm: A Systematic Review of Discrimination and Fairness by Algorithmic Decision-Making in HR Recruitment and HR Development.

Exkurs: Wenn KI bestehende Muster übernimmt

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Bislang ist ungeklärt, ob und welche Formen algorithmischer Personalauswahl weniger Verzerrungen aufweisen und gesellschaftlich vorteilhafter sind als herkömmliche Verfahren.
(Fabris et al., 2025)

OE-Konsequenz
Partizipatives Design, Erklärbarkeit und menschliche Kontrolle – und Diversity-Kompetenz.

Fabris et al. (2025): Fairness and Bias in Algorithmic Hiring: A Multidisciplinary Survey.

Was verbindet Diversity- und KI-Transformationen?

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Gestaltungsprinzip	DEI-Prozesse	KI-Einführung
Partizipation	Vielfältige Perspektiven werden frühzeitig einbezogen	Beschäftigte werden in Einführung und Regelsetzung einbezogen
Transparenz	Offener Dialog über Ziele, Zielkonflikte und Spannungen	Transparenz über Daten, Logik und Grenzen der KI
Verantwortung	Klare Zuständigkeiten für z.B. Gleichstellung	Menschliche Verantwortung bleibt erhalten
Reflexion von Bias	Vorurteile sichtbar machen	Daten- und Algorithmusverzerrungen prüfen
Kompetenzaufbau	Diversitätskompetenz entwickeln	KI-Kompetenz und kritische Urteilsfähigkeit stärken
Kontinuierliches Lernen	Maßnahmen evaluieren und anpassen	Systeme überwachen, testen und nachsteuern
Vertrauensbildung	Psychologische Sicherheit und Zugehörigkeit fördern	Kontrollverlust und Unsicherheiten adressieren

Eigene Synthese auf Basis von Naoum, Szakadáti und Balogh (2026). Die sieben Dimensionen stellen analytische Gestaltungsprinzipien dar, die aus den in der Review identifizierten Themenfeldern (u. a. Partizipation, Transparenz, Verantwortlichkeit, Fairness und Human Oversight) abgeleitet wurden.

Was verbindet Diversity- und KI-Transformationen?

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Gestaltungsprinzip	Praktische Leitfrage
Partizipation	Welches Erfahrungs- und Praxiswissen sollte in die Gestaltung der KI-Einführung einfließen?
Transparenz	Was kann das System, was kann es nicht und worauf beruhen seine Ergebnisse?
Verantwortung	Wer trägt die Verantwortung für die abschließende Entscheidung?
Reflexion von Bias	Welche Annahmen, Datengrundlagen oder Bewertungsmaßstäbe sollten kritisch geprüft werden?
Kompetenzaufbau	Welche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen Beschäftigte und Führungskräfte?
Kontinuierliches Lernen	Wie werden Erfahrungen, Fehler und Folgen ausgewertet?
Vertrauensbildung	Wie können Beschäftigte Unsicherheiten und Kritik äußern? Wie werden Erfahrungen, Rückmeldungen und Kritik aufgenommen?

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Diversity Management als Erfahrungsraum für KI-Einführung

Die Einführung von KI wirft Fragen auf, mit denen Organisationen aus dem Diversity Management bereits vertraut sind:

- Wie werden unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt?
- Welche Erfahrungen fließen in Entscheidungen ein?
- Wie werden Veränderungen verständlich kommuniziert und Kompetenzen aufgebaut?

Diversity Management liefert dafür keine fertigen Antworten, aber Erfahrungen, Konzepte und Gestaltungsansätze, auf die Organisationen bei der Einführung von KI zurückgreifen können.

Beteiligungstreppe

Ein Werkzeug für Beteiligung und Einbindung

Die Beteiligungstreppe hilft Betriebsräten, Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen in Unternehmen, die Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungen und Prozesse besser zu planen. Sie zeigt, welche Schritte von der Information über die Beteiligung bis zur Mit-Entscheidung möglich sind.

3. (Mit-)Entscheidung

Umsetzung
Initiierung von Beteiligungs- und (Mit-)Entscheidungsinitiativen durch konkrete Beteiligungsvorhaben, die auf den erarbeiteten Vorschlägen und Ideen der vorangegangenen Stufen aufbauen.

Inhalt
Zusammenfassung der Stufe »Dialog & Konflikt« und die Fokussierung auf die Erarbeitung von Zielen und Inhalten für die geplante (Mit-)Entscheidung.

Verfahren
Vorbereitung und Entscheidung über das geeignete Vorgehen zur Umsetzung der (Mit-)Entscheidung.

2. Dialog & Konflikt

Meinungsbild
Earabeitete und diskutierte Verbesserungsmöglichkeiten werden zusammengefasst, bewertet und festgehalten.

Diskussion
Erste Vorschläge zur Verbesserung bzw. Veränderung werden formuliert.

1. Kontakt & Konsultation

Ideensammlung
Ideen und Vorstellungen können eingebracht und diskutiert werden. Ein erstes Meinungsbild über Verbesserungsmöglichkeiten entsteht.

Resonanz
Fragen der Beschäftigten werden besprochen und geklärt.

Information
Beschäftigte werden über Themen und Vorgehen informiert. Dies sorgt für Transparenz, Klarheit und fördert realistische Erwartungen an Beteiligungsmöglichketien.

Zwei Einsatzmöglichkeiten

Einschätzung

- → Bewertung, ob Mitarbeitende nur informiert oder stärker in Prozesse eingebunden werden sollen
- → Hilfe bei der Einschätzung, welche Stufe der Beteiligung für die Prozessgestaltung angemessen und zielführend ist

Planung

- → Unterstützung bei der Planung von Informationsweitergabe, Dialog und Beteiligung der Mitarbeitenden
- → Unterstützung bei der Entscheidung, wann und wie die Mitarbeitenden informiert oder aktiv beteiligt werden sollen

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Methoden in unserer Toolbox

Lern- und Experimentierräume

Beteiligungstreppe

Ausführlicher in der Poster-Broschüre **„ZUSAMMEN AGIL – Gemeinsam stark in die Zukunft“**

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Digitale Arbeit und Kommunikation

Erfolgreich digital kommunizieren

Belegschaft erreichen und einbinden

Mitbestimmung im digitalen Wandel

Gesund, motiviert und arbeitsfähig bleiben

Informationen und Hilfestellungen, um körperlich sowie geistig gesund und leistungsfähig zu bleiben

Wissensmanagement und digitales Lernen im Betrieb

Mit digitalen Tools innovativ und spielerisch Wissen vermitteln

Moderne Personal- und Unternehmensführung

Digital, flexibel, agil zusammenarbeiten

Einführung neuer Technologien erfolgreich und menschenzentriert gestalten

Prozesse erfolgreich gestalten

Datenkompetenz und Daten für die Weiterentwicklung des Betriebs

Arbeit flexibel und agil gestalten

Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation neu gestalten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Zukunftszentrum Berlin
Digitale Arbeitswelten gestalten

Zukunftszentrum Berlin

c/o Arbeit und Leben Berlin-Brandenburg gGmbH

Lorenzweg 5, (Aufgang A, 1. Etage) | 12099 Berlin

Diana Woltersdorf

E-Mail: woltersdorf@berlin.arbeitundleben.de

www.zukunftszentrum-berlin.de

Das Projekt „Zukunftszentrum Berlin - digitale Arbeitswelten gestalten" wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren" durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert sowie von der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung aus Mitteln des Landes Berlin kofinanziert.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Kofinanziert von der Europäischen Union

BERLIN Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung

fbb Forschungsinstitut Betriebliche Bildung

Arbeit und Leben BERLIN-BRANDENBURG

faw Fortbildungsakademie der Wirtschaft