ALC NEWS

ALC ARBEITSRECHT
BETRIEBSRAT CONSULTING

46. Ausgabe | Dezember 2025 www.betriebsrat-consulting.de

FOTO: DR. MARCEL HALGMANN

ALC Topthema

Digitale Transformationen – Der Wert von beruflicher Resilienz

Wie sich Künstliche Intelligenz (KI) auf die globale und nationale Arbeitsmarktentwicklung auswirkt, haben wir in der 45. Ausgabe der ALC News aufgezeigt. In dieser Ausgabe möchten wir mit Ihnen die Betriebsperspektive einnehmen. Wir gehen der Frage nach, wie die Betriebe ihre Beschäftigten auf die digitale Transformation vorbereiten können. Zudem widmen wir uns der Frage, inwieweit die Resilienz von Beschäftigten ein Schlüsselfaktor in der digitalen Transformation sein kann.

Prognosen zum Strukturwandel

Was sich durch die Entwicklung und den Einsatz von KI in Betrieben dauerhaft ändern wird, ist zum Jahresende 2025 noch nicht abzusehen. Tendenzen zur Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland bestehen laut aktuellen Studienbefunden bereits. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat Prognosen entwickelt, wie sich der Einsatz von KI „auf das Bruttoinlandsprodukt und den Arbeitskräftebedarf in Deutschland innerhalb von 15 Jahren“ (IAB 2025) auswirkt. Aus einer Szenarioanalyse ist die Studie „Künstliche Intelligenz: Potenzielle Effekte für den deutschen Arbeitsmarkt“ im November 2025 hervorgegangen. Durch den Einsatz und die Entwicklung von KI wird ein Strukturwandel innerhalb der nächsten 15 Jahre erwartet. „Während der Bedarf an Beschäftigten in einigen Wirtschaftsbereichen durch den verstärkten KI-Einsatz zunehmen wird, werden Arbeitsplätze in anderen Bereichen abgebaut. Gegenläufige und sich weitgehend ausgleichende Effekte auf die Beschäftigung ergeben sich durch Investitionen, neue Geschäftsmodelle sowie Steigerungen der Produktivität und der Materialeffizienz“ (Zika et al. 2025, S. 35). Auch der Klimawandel und der demografische Wandel können ursächlich für den Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt sein. Die mit der kaum prognostizierbaren Arbeitsplatzentwicklung verbundenen Unsicherheiten können Krisen in den Betrieben auslösen. »

FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM | AUTOR MENTALMIND

Resilienz

Für Betriebe ist es entscheidend auf bisherigen Erfahrungen in Krisenzeiten wie wirtschaftlichen Krisen, der Corona-Pandemie oder Phasen des Arbeitsplatzabbaus zu lernen und die Gelingensbedingungen der Krisenbewältigung frühzeitig zu definieren. Für das Gelingen der digitalen Transformation wird die Qualifizierung und Weiterbildung der Beschäftigten ein relevanter Faktor sein. Wie können die Betriebe angesichts der globalen Entwicklungen die Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten fördern?

Die Forschenden am Oxford Internet Institute der Universität Oxford, Dr. Ole Teutloff und Dr. Fabian Braesemann, haben in ihrem Artikel „Resilienz statt Reskilling: Wie KI den Arbeitsmarkt verändert und wie wir darauf reagieren müssen" Schlüsselfaktoren skizziert. Kann die Resilienz ein Schlüssel sein, um sich auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten? Den Forschenden zufolge kann der Aufbau von Resilienz in Organisationen und die individuelle Resilienzentwicklung von Beschäftigten in der digitalen Transformation hilfreich sein. „Statt also den technologischen Entwicklungen hinterherzulaufen und auf Basis unsicherer Prognosen kurzfristige Fortbildungsmaßnahmen zu entwerfen, sollten wir die Resilienz der Arbeitskräfte und des gesamten Systems stärken. Resilienz bedeutet, Kompetenzentwicklung, Flexibilität und Sicherheit so miteinander zu verbinden, dass Menschen dazu befähigt werden, auf Wandel selbstbestimmt reagieren zu können – egal, ob er durch KI, Klimawandel oder eine alternde Gesellschaft ausgelöst wird" (Teutloff/Braesemann 2025, S. 718).

Die Resilienz der Beschäftigten könnte u. a. angesichts unklarer Arbeitsplatzentwicklung unterstützend wirken. Betriebe können die Beschäftigten bereits heute durch geeignete betriebliche Weiterbildung beim Herausbilden von Resilienz unterstützen. Doch was macht Resilienz im beruflichen Kontext aus?

Berufliche Resilienz

Im Folgenden befassen wir uns mit der beruflichen Resilienz. Für eine genauere Betrachtung lohnt sich ein Blick in die aktuelle Studienlage im Forschungsfeld Gesundheitspsychologie. Ein Forschungsteam der RWTH Aachen, Institut für Psychologie, Lehr- und Forschungsgebiet Gesundheitspsychologie, um Prof. Dr. phil. Viktoria Arling, widmet sich der beruflichen Resilienz.

„Berufliche Resilienz stellt eine zentrale Ressource in der Arbeitswelt dar und bildet als psychische Widerstands- und Anpassungsfähigkeit die Grundlage für mentale Gesundheit, Produktivität und Arbeitszufriedenheit" (Knispel, Personalwirtschaft, 13.09.2024). Aus gesundheitspsychologischer Perspektive geht hervor, dass berufliche Resilienz – nach derzeitigem Forschungstand – „mit einer hohen mentalen Gesundheit von Beschäftigten zusammenhängt, indem sie Stress reduziert und adaptive Bewältigungsstrategien fördert" (Arling et al., ASU Arbeitsmed Sozialmed Umweltmed 60, 02/2025, S. 100). In der Erforschung und Messung von beruflicher Resilienz ist zwischen den sieben Facetten: „Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Selbstfürsorge, Netzwerkorientierung, Verantwortungsübernahme und Zukunftsplanung" (Arling et. 2025, S. 100) im Arbeitskontext zu unterscheiden. „Es empfiehlt sich, zur Ableitung und Evaluierung von Personalentwicklungsmaßnahmen den Ist-Zustand der beruflichen Resilienz zu messen. Dafür kann beispielsweise der Fragebogen RB-7-30 zum Einsatz kommen" (Knispel, Personalwirtschaft, 13.09.2024). Für die betriebliche Weiterbildung hält das Forschungsteam fest, dass „‚Mentoring Programme' im 1:1 Setting mit Beschäftigten und Führungskräften der Komplexität der Thematik besser gerecht werden als eintägige Workshops zum Thema ‚Resilienz'" (Knispel et al. 2025, 106).

Automatisierung und Mitbestimmung

Dem Gedanken zum Optimismus folgend, möchten wir auf aktuelle Befunde des Forschungsverbunds aus ifo Institut, IAB und Universität Konstanz verweisen. Automatisierung kann demzufolge positive Auswirkungen auf Betriebe und deren Beschäftigten haben. Anhand einer Analyse von IAB-Daten verfolgten die Forschenden den Werdegang von Produktionsmitarbeitenden in 718 Betrieben, die Anschaffung von Robotern zwischen 2014 und 2018 getätigt haben. „Laut den Berechnungen der Forscher haben drei Jahre nach der Einführung von Robotern im Schnitt zwölf Prozent der Beschäftigten den jeweiligen Betrieb verlassen. Mit Betriebsrat fällt dieser Wert vier Prozentpunkte geringer aus." (Böckler impuls 19/2025, S. 6). Das Fazit der Studie betont den Zusammenhang einer höheren Produktivität mit der Beschäftigungssicherung und der betrieblichen Weiterbildung im Betrieb. Mit diesem Erfolg von Automatisierung und dem Verweis auf die Relevanz der betrieblichen Mitbestimmung lassen sich die unsicheren Zeiten etwas zuversichtlicher angehen.

Autor: Dr. Marcel Halgmann
Hamburg

FOTO: DR. MARCEL HALGMANN

ALC Event

Rückschau „Talk-am-Fleet meets Talk & Lunch“

Die Veranstaltung „Talk-am-Fleet meets Talk & Lunch“ fand am 11. November 2025 von 10:00 Uhr bis 14:00 Uhr in der Patriotischen Gesellschaft in Hamburg statt.

In Kooperation zwischen der ALC Arbeitsrechts Canzlei Lemke und dem Betriebsrat der Randstad Deutschland GmbH Region Nord haben wir eine Veranstaltung zum Thema „Menschenzentrierte Einführung von KI - am Ende steht der Mensch“ geplant und durchgeführt.

Torsten Lemke, Inhaber der ALC Arbeitsrechts Canzlei Lemke, stellte gemeinsam mit Marcel Leitenberger, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der Randstad Deutschland GmbH Region Nord, das Veranstaltungsprogramm vor. Vier Impulsvorträge aus Wissenschaft, Betriebsratspraxis, Betriebsratsberatung und Rechtsprechung folgte eine Podiumsdiskussion.

1) Prof. Dr. Tobias Kämpf, Professur für Sozialwissenschaften, Arbeit und Digitalisierung an der University of Labour hat einen Impulsvortrag mit dem Titel „Mit der Welle statt gegen die Welle?! KI und die Humanisierung von Arbeit“ gehalten. Die folgenden drei Kernthesen formulierte Prof. Dr. Kämpf: 1. KI bewirkt eine tiefgreifende Veränderung in der Arbeit. Sie ist gekommen, um zu bleiben. 2. Die Einführung von KI erfordert menschliche Arbeit. Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sich Beschäftigte einbringen, da »

Aktuelle Rechtsprechung

Bundesarbeitsgericht

Tarifvertragliche Mehrarbeitszuschläge – Diskriminierung wegen Teilzeitbeschäftigung

Eine tarifvertragliche Bestimmung, nach der Mehrarbeitszuschläge unabhängig von der individuellen Arbeitszeit ab der 41. Wochenstunde zu zahlen sind, verstößt gegen das Verbot der Diskriminierung Teilzeitbeschäftigter (§ 4 Abs. 1 TzBfG).

BAG, Urteil vom 26. November 2025 - Az. 5 AZR 118/23, Pressemitteilung

Keine primäre Korrekturkompetenz der Tarifvertragsparteien im Anwendungsbereich unionsrechtlich überformter Diskriminierungsverbote

Verstößt eine tarifliche Norm gegen das Diskriminierungsverbot befristet beschäftigter Arbeitnehmer nach § 4 Abs. 2 TzBfG und ist deshalb gemäß § 134 BGB (teil) nichtig, hat der benachteiligte Arbeitnehmer Anspruch darauf, so behandelt zu werden wie die vergleichbaren Dauerbeschäftigten, ohne dass den Tarifvertragsparteien zuvor die Möglichkeit zur Korrektur ihrer diskriminierenden Regelung einzuräumen ist.

BAG, Urteil vom 13. November 2025 - Az. 6 AZR 131/25, Pressemitteilung

Probezeitkündigung im befristeten Arbeitsverhältnis

Für die Verhältnismäßigkeit einer vereinbarten Probezeit in einem befristeten Arbeitsverhältnis iSv. § 15 Abs. 3 TzBfG* gibt es keinen Regelwert. Vielmehr ist stets eine Einzelfallabwägung unter Berücksichtigung der erwarteten Dauer der Befristung und der Art der Tätigkeit durchzuführen.

BAG, Urteil vom 30. Oktober 2025 - Az. 2 AZR 160/24, Pressemitteilung

Landesarbeitsgericht

Betriebsänderung - nachträglich gegründeter Betriebsrat - Sozialplan

1. Wird in einem bislang betriebsratslosen Betrieb ein Betriebsrat erst gebildet, nachdem der Arbeitgeber mit der Umsetzung der Betriebsänderung begonnen hat, steht dem Betriebsrat nach gefestigter höchstrichterlicher Rechtsprechung (zuletzt BAG 8. Februar 2022 - 1 ABR 2/21 - BAGE 177, 104 ff) kein erzwingbares Mitbestimmungsrecht auf Abschluss eines Sozialplans zu.

LAG Baden-Württemberg, Urteil vom 30.09.2025 - Az. 2 TaBV 2/25

FOTO: THOMAS WILLING

die Beschäftigten Probleme und Prozesse kennen. 3. KI kann zu guter Arbeit führen, indem sie Entlastung der Beschäftigten von repetitiven oder monotonen Tätigkeiten schafft. Die Tätigkeiten der Beschäftigten und die Arbeitsorganisation verändern sich durch KI.

2) Thorsten Irtz, KBR-Vorsitzender der Beiersdorf AG in Hamburg, hat in einem Impulsvortrag mit dem Titel „Am Ende steht der Mensch“ die Betriebsratsperspektive zum Thema KI-Anwendungen eingenommen. Der KBR ist mit der Regelung einer Vielzahl von KI und KI-basierten Systemen beschäftigt. Bei der Einführung von KI spielt der Datenschutz eine wesentliche Rolle.

3) Torsten Lemke (ALC) referierte zum Thema „Menschenzentrierte Einführung von KI im Sinne der KI –VO – Human Friendly Automation“ und skizzierte anhand von zwei fiktiven Fällen aus einem Call Center die Relevanz von Technik-Folgenabschätzungen. Betriebsräte müssen mit Upgrades und Updates von KI-Systemen umgehen können. KI und IT sollten Schwerpunktthemen in der Betriebsarbeit werden. Es ist wichtig die Beschäftigten auf dem Weg der Veränderungen mitzunehmen. Torsten Lemke rät dazu, vor der Einführung von KI eine Gefährdungsbeurteilung über die neuen Arbeitsplätze zu machen.

4) Dr. Helmut Nause, Präsident des Landesarbeitsgerichts Hamburg (a.D.), gab den Teilnehmenden einen Überblick zur aktuellen arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung zum Themenschwerpunkt KI.

Auf Ebene des Bundesarbeitsgerichts und der Landesarbeitsgerichte gibt es aktuell keine Entscheidungen zu KI. Bislang gibt es nur wenige Entscheidungen der Arbeitsgerichte. Betriebsräte sind involviert, wenn Auswahlrichtlinien mittels der KI definiert werden, in puncto Einstellung, Kündigung und Beförderung.

5) In der abschließenden Podiumsdiskussion stand die Frage, wie menschenzentrierte KI im Unternehmen verantwortungsvoll eingeführt werden kann – mit besonderem Blick auf Transparenz, Mitbestimmung und den Schutz der Interessen der Belegschaft. Dr. Marcel Halgmann (ALC) diskutierte diese und weitere Fragen mit Thorsten Irtz (Beiersdorf AG), Christian Klempert (Airbus Group), Hans-Christian Bauer (Randstad Deutschland GmbH & Co. KG), Prof. Dr. Tobias Kämpf (University of Labour), Dr. Helmut Nause (Präsident des Landesarbeitsgerichts Hamburg (a.D.) und Torsten Lemke (ALC). Ausgehend von der Definition menschenzentrierter KI solle KI keine Arbeitsplätze ersetzen, sondern die Beschäftigten unterstützen. Chancen und Risiken für Beschäftigte in der Einführung von KI im Unternehmen sehen die Diskutanten angesichts der Transformationsgeschwindigkeit und der Veränderung von Arbeitsplätzen. Die Beschäftigten sollten bei der Veränderung mitgenommen und im Umgang mit KI qualifiziert werden. Betriebsräte können durch die bestehenden Mitbestimmungsrechte wie z. B. dem § 87 Abs. 1. Nr. 6 BetrVG, die Veränderung mitgestalten. Erweiterungen der Mitbestimmungsrechte sind z. B. bei der Technikfolgenabschätzung sind denkbar. Der Personalplanung messen die Diskutanten eine hohe Bedeutung bei der Einführung von KI-Systemen bei. Im Weiteren ist es wichtig, eine positive Stimmung zu entwickeln, um die Herausforderungen um die Einführung von KI in den Unternehmen anzugehen.

Autor: Dr. Marcel Halgmann
Hamburg

Dieses Jahr ein kleines Rätsel:

(das Reh ist eine Metapher für..?)

„Das Reh springt hoch,
Das Reh springt weit,
Warum auch nicht –
Es hat ja Zeit.“

Heinz Erhardt

Wir wünschen Ihnen und Ihrer Familie ein friedliches Weihnachtsfest und Gesundheit im Neuen Jahr.

Wir freuen uns auch 2026 auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Ihnen.

Ihr Team der

ALC Arbeitsrechts Canzlei Lemke
Betriebsrat Consulting

Dieses Jahr spenden wir für ein Altenpflegeheim und sponsern ein Schwimmstipendium.

ALC Ausblick

Eine Vorschau auf die ALC-News

In der 47. Ausgabe der ALC News befassen wir uns mit der Konjunkturentwicklung im 1. Quartal 2026 und widmen uns Kernthemen der Betriebsratsarbeit wie den Betriebsratswahlen 2026.

Impressum

ALC Arbeitsrechts Canzlei Lemke
Norderstraße 4a
24568 Kaltenkirchen

Fon: +49 (0)40 605 90 60 47
E-Mail: info@alc-arbeitsrecht.de
Web: www.alc-arbeitsrecht.de
www.betriebsrat-consulting.de

Herausgeber: RA Torsten Lemke

Redaktion: Dr. Marcel Halgmann

Design/Layout: Heiko Reimann
www.atelier-bergedorf.de