



Bundesministerium
für Bildung, Forschung,
Technologie und
Raumfahrt

Handlungsleitfaden

für den verantwortungsvollen
Einsatz von KI in der
Qualitätssicherung von Call-Centern

KI

Management Summary

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Call-Centern bietet große Chancen für die Qualitätssicherung von Kundeninteraktionen. Gleichzeitig birgt er erhebliche Risiken für Arbeitsbedingungen, insbesondere durch erhöhte Leistungsüberwachung, steigenden Druck und eingeschränkte Handlungsspielräume.

Entscheidend ist daher nicht nur, **ob** KI eingesetzt wird, sondern **wie** sie gestaltet und implementiert wird.

Die **Ergebnisse des Projekts OPAKA** zeigen:

- Eine zielführende Nutzung von KI erfordert eine konsequent menschenzentrierte Gestaltung.
- KI sollte Beschäftigte unterstützen – etwa durch die Identifikation schwieriger Gesprächssituationen oder gezielte Schulungsempfehlungen – und nicht zur individuellen Leistungsüberwachung eingesetzt werden.
- Systeme, die primär Kontrolle ausüben, untergraben Vertrauen, verschlechtern Arbeitsbedingungen und gefährden langfristig auch die Servicequalität.

Zentrale Voraussetzungen sind: **Transparenz, klare Regeln und Beteiligung.**

Beschäftigte müssen nachvollziehen können, wie KI funktioniert und wofür sie eingesetzt wird. Gleichzeitig erhöhen partizipative Einführungsprozesse die Akzeptanz und Qualität des Einsatzes von KI.

Für die Praxis gilt: KI entfaltet ihr Potenzial nur dann, wenn sie **menschenzentriert, transparent und verantwortungsvoll** implementiert wird.

Die in diesem Leitfaden formulierten Best Practices bieten hierfür eine konkrete Orientierung.

Ausgangslage: Call-Center Arbeit und KI



Call-Center sind **zentrale Schnittstellen** zu Kund:innen und entscheidend für die wahrgenommene Servicequalität. Gleichzeitig ist die Arbeit der Beschäftigten durch **hohe Anforderungen** geprägt: ein hohes Arbeitstempo, Zeitdruck sowie anspruchsvolle emotionale Interaktionen mit Kund:innen.

Der Einsatz von KI verändert die Arbeitsbedingungen im Call-Center grundlegend, zum Beispiel durch **neue Formen der Analyse, Bewertung** und potenziell auch **Kontrolle von Arbeit**.

Digitale Technologien werden bereits heute zur **Steuerung und Bewertung von Arbeit** eingesetzt, etwa durch Gesprächsaufzeichnungen oder Leistungskennzahlen. Diese erfassen jedoch häufig nur einen Teil der tatsächlichen Gesprächsqualität und können zugleich den Überwachungsdruck erhöhen und Handlungsspielräume einschränken.

Der **EU AI Act** setzt hier einen wichtigen Rahmen: KI-Systeme im Beschäftigungskontext gelten in vielen Fällen als Hochrisiko-Anwendungen und unterliegen besonderen Anforderungen, besonders in Bezug auf **Transparenz, Nachvollziehbarkeit** und **Risikomanagement**. Für Unternehmen bedeutet dies, dass der Einsatz von KI nicht nur technisch, sondern auch organisatorisch und rechtlich sorgfältig gestaltet werden muss.

Mit dem Einsatz von KI entstehen **neue Möglichkeiten**, gleichzeitig verschärfen sich aber auch bestehende **Herausforderungen**.

Vor diesem Hintergrund ist entscheidend, KI so einzusetzen, dass sie **Servicequalität verbessert** und **Beschäftigte unterstützt** werden.

Hintergrund und Zielsetzung von OPAKA



Mit der Digitalisierung verlagert sich der Kundendialog zunehmend in Call-Center und digitale Serviceeinheiten. Gleichzeitig steigen die **Anforderungen** an die Qualität von Kundeninteraktionen. Unternehmen stehen vor der **Herausforderung**, eine hohe Servicequalität sicherzustellen, obwohl bestehende Verfahren oft **nur eingeschränkt aussagekräftig** sind – etwa, wenn sie auf Stichproben oder einfachen Kennzahlen wie Gesprächsdauer basieren.

KI eröffnet hier neue Möglichkeiten:



große Mengen an Gesprächsdaten auswerten



Muster erkennen



Verbesserung von Kommunikation und Servicequalität

Das Projekt OPAKA verfolgte das Ziel, KI-gestützte Qualitätssicherung im Call-Center so zu gestalten, dass sie sowohl die **Servicequalität verbessert** als auch die **Arbeitsbedingungen der Beschäftigten stärkt**. Im Mittelpunkt steht eine menschenzentrierte, ethisch verantwortungsvolle Nutzung von KI, die Unterstützung bietet.

Auf Basis von Arbeitsplatzbeobachtungen und Interviews wurden Chancen und Risiken des KI-Einsatzes analysiert. Daraus wurden **praxisnahe Best Practices** entwickelt, die sich an den Anforderungen einer vertrauenswürdigen KI orientieren und Unternehmen konkrete Orientierung für eine sozial verträgliche Implementierung geben.

Unser Ziel:

Den Einsatz von KI so zu gestalten, dass Servicequalität verbessert und Beschäftigte unterstützt werden – für eine zukunftsfähige, mitarbeiterorientierte und effiziente Call-Center Arbeit.

Was bedeutet der EU AI Act für Call-Center?



KI-Systeme im Beschäftigungskontext – etwa zur Analyse von Gesprächen oder zur Bewertung von Interaktionen – werden im EU AI Act als Hochrisiko-Anwendungen eingestuft.

Für Unternehmen ergeben sich daraus konkrete Anforderungen:



Das sollten Sie beobachten:



Transparenz sicherstellen

Beschäftigte müssen darüber informiert werden, dass und wie KI eingesetzt wird.



Klare Zweckbindung definieren

Der Einsatz der KI muss eindeutig festgelegt sein (z.B. Qualitätssicherung, nicht Leistungsüberwachung).



Menschliche Aufsicht gewährleisten

Entscheidungen dürfen nicht ausschließlich automatisiert getroffen werden.



Risiken systematisch prüfen

Mögliche Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen, Fairness und Diskriminieren müssen bewertet und minimiert werden.



Dokumentation und Nachvollziehbarkeit

Funktionsweise, Datenbasis und Nutzung der KI müssen nachvollziehbar dokumentiert sein.



Datenschutz integrieren

Anforderungen der DSGVO bleiben zentral, insbesondere beim Umgang mit Gesprächsdaten.



Besondere Vorsicht bei Emotionserkennung:

Der Einsatz von KI zu Erkennung von Emotionen (z.B. Anhand von Stimme oder Sprache) ist im Arbeitskontext besonders sensibel und im EU AI Act stark eingeschränkt.



Praxis-Tipp:

Unternehmen sollten KI-Projekte frühzeitig interdisziplinär aufsetzen (IT, Datenschutz, Compliance, Betriebsrat), um regulatorische und soziale Anforderungen gemeinsam zu berücksichtigen.

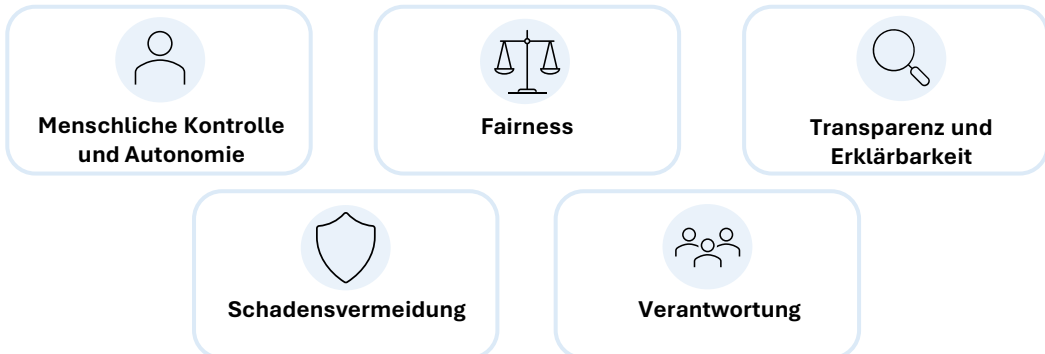


Was bedeutet ethische und sozial verträgliche KI?



Ethisch und sozial verträgliche KI im Call-Center heißt: Systeme unterstützen Beschäftigte, agieren fair und sind transparent. Ziel ist eine bessere Servicequalität und verbesserte Arbeitsbedingungen – ohne zusätzlichen Überwachungsdruck oder Einschränkungen von Handlungsspielräumen. Orientierung bieten zentrale Anforderungen vertrauenswürdiger KI, etwa aus dem EU AI Act und europäischen Leitlinien.

Für die Praxis lassen sich daraus fünf zentrale Prinzipien ableiten:



1

Menschliche Kontrolle und Autonomie sichern

KI soll Entscheidungen unterstützen, aber nicht ersetzen. Beschäftigte behalten die Kontrolle über ihre Arbeit.

2

Fairness gewährleisten

Systeme dürfen keine systematischen Benachteiligungen erzeugen und müssen für alle Beschäftigten nachvollziehbar und gerecht sein.

3

Transparenz und Erklärbarkeit schaffen

Es muss klar sein, welche Daten genutzt werden, wie die KI funktioniert und wie Ergebnisse zustande kommen.

4

Schaden vermeiden

KI darf nicht zu erhöhtem Stress, unangemessener Kontrolle oder gesundheitlichen Belastungen führen.

5

Verantwortung übernehmen und Datenschutz sichern

Unternehmen tragen die Verantwortung für den Einsatz der KI. Datenschutz und der Schutz sensibler Informationen sind jederzeit zu gewährleisten. Entscheidend ist nicht nur die technische Qualität, sondern vor allem eine klare Regelsetzung, transparente Prozesse und eine mitarbeiterorientierte Gestaltung.

OPAKA

Best Practices



Die folgenden Best Practices zeigen, wie der Einsatz von KI im Call-Center ethisch und sozial verträglich gestaltet werden kann. Sie basieren auf den im Projekt OPAKA durchgeführten Analysen sowie auf bestehenden Leitlinien für vertrauenswürdige KI



1. Klare Regeln und Verantwortlichkeiten schaffen

Legen Sie frühzeitig fest, wer für Entwicklung, Einsatz und Kontrolle der KI verantwortlich ist.

- Binden Sie Datenschutz, Compliance, IT und Betriebsrat ein.
- Definieren Sie klare Nutzungszwecke (z. B. Qualitätssicherung, nicht Leistungsüberwachung).
- Etablieren Sie verbindliche Richtlinien und regelmäßige Überprüfungen.

→ Ohne klare Governance entstehen Unsicherheiten und Vertrauensprobleme.



2. KI zur Unterstützung – nicht zur Kontrolle einsetzen

Nutzen Sie KI, um Qualität zu verbessern und Beschäftigte zu entlasten, nicht zur individuellen Überwachung.

- Keine individuelle Leistungsbewertung auf Basis von KI
- Fokus auf Muster, Themen und Team-Ebene statt Einzelpersonen
- Einsatz für Schulung, Feedback und Verbesserung von Gesprächsleitfäden

→ Kontrollorientierter KI-Einsatz senkt die Akzeptanz und erhöht die Arbeitsbelastung.



3. Datenschutz und technische Schutzmaßnahmen sicherstellen

Schützen Sie konsequent sensible Daten.

- Anonymisieren Sie personenbezogene Daten vor der Analyse.
- Begrenzen Sie Zugriffe über Rollen und Berechtigungen.
- Protokollieren Sie Systemnutzung und prüfen Sie diese regelmäßig.

→ Datenschutz ist Voraussetzung für Vertrauen und rechtssicheren KI-Einsatz



4. Beschäftigte aktiv einbeziehen

Binden Sie Beschäftigte frühzeitig und kontinuierlich ein.

- Einbindung in Entwicklung und Einführung der KI
- Etablierung von Feedback- und Beschwerdemöglichkeiten
- Transparente Kommunikation über Ziele und Nutzen

→ Partizipation erhöht Akzeptanz und verbessert die Systemqualität



5. Transparenz und Nachvollziehbarkeit gewährleisten

Machen Sie den KI-Einsatz verständlich und überprüfbar.

- Offenlegen, was analysiert wird und warum.
- Ergebnisse und deren Nutzung klar kommunizieren.
- Grenzen und mögliche Fehler der KI sichtbar machen.

→ Nur verständliche Systeme werden akzeptiert und sinnvoll genutzt.



6. Auswirkungen auf Arbeit systematisch evaluieren

Überprüfen Sie regelmäßig, wie sich KI auf Beschäftigte auswirkt.

- Erheben Sie Wahrnehmungen zu Unterstützung, Vertrauen, Kontrolle und Autonomie.
- Beobachten Sie Auswirkungen auf Arbeitsbelastung und Zufriedenheit.
- Passen Sie Systeme auf Basis der Ergebnisse an.

→ KI muss kontinuierlich angepasst werden, um einen ethischen und sozial verträglichen Einsatz zu gewährleisten



7. Kritische Anwendungen vermeiden

Seien Sie vorsichtig bei sensiblen KI-Anwendungen.

- Verzichten Sie auf Emotionserkennung zur Bewertung von Beschäftigten.
- Berücksichtigen Sie rechtliche Anforderungen, etwa aus dem EU AI Act.
- Nutzen Sie robuste und weniger eingriffsintensive Analyseformen.

→ Fehlanwendungen können Vertrauen zerstören und rechtliche Risiken beinhalten.

Checkliste: Ethisch und sozial verträglicher Einsatz von KI



Die folgenden Fragen unterstützen Unternehmen dabei, den Einsatz von KI im Call-Center systematisch zu überprüfen und entlang der dargestellten Best Practices auszurichten.



1. Governance und Verantwortlichkeiten

- ☐ Sind Zuständigkeiten für Entwicklung, Einsatz und Kontrolle der KI klar geregelt?
- ☐ Sind alle relevanten Akteure frühzeitig eingebunden?



2. Ziel und Einsatz der KI

- ☐ Ist der Einsatz der KI klar auf Qualitätssicherung und Unterstützung ausgerichtet?
- ☐ Wird auf eine individuelle Leistungsbewertung durch KI verzichtet?



3. Datenschutz und Sicherheit

- ☐ Werden personenbezogene Daten anonymisiert verarbeitet?
- ☐ Sind Zugriffe auf Daten und Ergebnisse klar geregelt und beschränkt?



4. Partizipation

- ☐ Wurden Beschäftigte in die Einführung und Gestaltung einbezogen?
- ☐ Sind Zugriffe auf Daten und Ergebnisse klar geregelt und beschränkt?



5. Transparenz und Nachvollziehbarkeit

- ☐ Ist für Beschäftigte verständlich, wie die KI funktioniert und was analysiert wird?
- ☐ Ist klar geregelt, wer Zugriff auf Ergebnisse hat und wie diese genutzt werden?



6. Auswirkungen auf Arbeit

- ☐ Werden Auswirkungen auf Arbeitsbelastung, Kontrolle und Autonomie regelmäßig erfasst?
- ☐ Wird überprüft, ob die KI tatsächlich entlastet und unterstützt?



7. Kritische Anwendung

- ☐ Wird auf Emotionserkennung zur Bewertung von Beschäftigten verzichtet?
- ☐ Werden regulatorische Anforderungen (z.B. EU AI Act) berücksichtigt?

Literatur

Regulatorische und ethische Grundlagen

EU AI Act. (2024). Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence. <https://artificialintelligenceact.eu/the-act/>

High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (HLEG). (2019). Ethics Guidelines for Trustworthy AI. European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>

Lemke, C., Monett, D., & Mikoleit, M. (2021). Digitale Ethik in datengetriebenen Organisationen und deren Anwendung am Beispiel von KI-Ethik. In T. Barton & C. Müller (Hrsg.), Data Science anwenden (S. 33–52). Springer.

Arbeitsbedingungen im Call-Center

Grandey, A. A., & Sayre, G. M. (2019). Emotional labor: Regulating emotions for a wage. *Current Directions in Psychological Science*, 28(2), 131–137.

Holman, D. (2002). Employee wellbeing in call centres. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 35–50.

Russell, B. (2008). Call centres: A decade of research. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 195–219.

KI, Arbeit und algorithmische Steuerung

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.

Ruiner, C. & Klumpp, M. (2022): Autonomy and new modes of control in digital work contexts – a mixed-methods study of driving professions in food logistics. *Employee Relations* 44(4), 890-912.

Projektreferenzen

Ruiner, C. & Bardmann, M. (2024): Soziologie. Theorien, Methoden und Teildisziplinen. Paderborn: UTB.

Ruiner, C. & Wilkesmann, M. (2016): Arbeits- und Industriesoziologie. Soziologie im 21. Jahrhundert. Paderborn: UTB

Straub, S. M. & Ruiner, C. (2026): AI in service work: Exploring the dual role of technology as support and coercion. Konferenzpapier für das 42. EGOS Colloquium am 09.-11. Juli 2026 in Bergamo.



Bundesministerium
für Bildung, Forschung,
Technologie und
Raumfahrt



KI

Ausgearbeitet durch:

Prof. Dr. Caroline Ruiner und Dr. Sarah Straub

Universität Hohenheim | Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Lehrstuhl für Soziologie | Institut für Bildung, Arbeit und Gesellschaft

Gemeinsam Zukunft gestalten.

www.bmftr.bund.de