



**ZUKUNFT DER ARBEIT**  
Schöller-Forschungslabor

# ZUKUNFT DER ARBEIT UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

**Studienreihe**  
**Zukunft der Arbeit**

Ausgabe 2 |  
April 2024

[WWW.ZUKUNFTDERARBEIT.WISO.RW.FAU.DE](http://WWW.ZUKUNFTDERARBEIT.WISO.RW.FAU.DE)

# ZUKUNFT DER ARBEIT UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

## UNSERE VISION



Wenn wir über die Kombination von Zukunft der Arbeit und Künstlicher Intelligenz (KI) nachdenken, kommen uns womöglich Bilder von Robotern in großen Räumen, oder virtuelle Projektionen von Menschen in Meetings in den Kopf. Eines ist aber ganz entscheidend in dieser Kombination - die **Zukunft der Arbeit in Kombination mit KI dreht sich um Menschen**. Menschen die in ihrem professionellen und privaten Leben Technologien rund um **KI inkorporieren**. Menschen die sich in Ihren Tätigkeiten **technologische Unterstützung** suchen. Und Menschen, die womöglich auch etwas **Bauchschmerzen** bei den Gedanken an KI bekommen.

**"DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IN VERBINDUNG MIT KI DREHT SICH IMMER UM MENSCHEN, DIE MIT DER KI INTERAGIEREN"**

---

# WORUM GEHT ES IN DIESER AUSGABE?



PROF. DR. SVEN LAUMER  
LEHRSTUHLINHABER



FLORIAN J. MEIER  
DOKTORAND



BASTIAN BRECHTELSBAUER  
DOKTORAND



SINDI BIBA  
DOKTORANDIN



SEBASTIAN SCHÖTTELER  
DOKTORAND



TIM-JULIAN SCHWEHN  
DOKTORAND

Innerhalb des Schöller-Forschungslabors "**Zukunft der Arbeit**" haben wir uns mit der Frage beschäftigt, wie Menschen das **Zusammenspiel mit KI in ihrer Arbeit** erleben. In dieser Ausgabe vom April 2024 möchten wir deshalb **drei spannende Themenfelder** beleuchten:

1. Office, Home Office und Hybrides Arbeiten
2. Enterprise Social Networks
3. People Analytics

UNSERE MISSION:  
"DURCH **EXZELLENT**  
**FORSCHUNGSPROJEKTE**  
ERLANGEN UND  
KOMMUNIZIEREN WIR  
STETIG **NEUE UND**  
**INNOVATIVE**  
**ERKENNTNISSE** ÜBER  
DEN DIGITALEN WANDEL  
DER ARBEIT."

03

## OFFICE, HOME OFFICE UND HYBRIDES ARBEITEN

Hybride Meetings

4

04

## ENTERPRISE SOCIAL NETWORK (ESN)

Anwendungsoffenheit kollaborativer Tools

8

05

## PEOPLE ANALYTICS

KI als Demand oder Resource

11

Veränderung der Rollen durch digitalen Wandel

13

Fairness von KI im Recruiting

17

KI und die Zukunft des Lernens: Interview mit  
Matthias Seiller

21

Zusammenfassung: KI für HR

25

06

## AUSBLICK

Neue Rahmenbedingungen für die Zukunft  
der Arbeit mit KI durch den EU AI Act

27

# HYBRIDE MEETINGS

## ENTWICKLUNG EINES PROZESSMODELLS ZUR BEWÄLTIGUNG VON HERAUSFORDERUNGEN

In einer qualitativen Studie haben wir die **Herausforderungen von hybriden Meetings**, bei der Teilnehmende als Gruppe vor Ort gemeinsam mit remote-Mitarbeitenden kommunizieren und kollaborieren, analysiert. Dazu wurden 14 Tiefeninterviews mit Mitarbeitenden einer Beratungsgesellschaft durchgeführt. Unsere Ergebnisse führen zu einem **Prozessmodell**, das zeigt, dass die physische Nähe der Büroteilnehmenden zur Gruppenbildung und zum Ausschluss der entfernt Teilnehmenden führen kann. Dabei haben wir beobachtet, dass der Prozess der Gruppenbildung und des Ausschlusses insbesondere von drei Faktoren beeinflusst wird: **Meeting-Management, Kommunikations- und Kollaborationstechnologien** und **zusammengesetzten menschlichen Dynamiken**. Diese Faktoren können die Integration von Fernteilnehmenden erleichtern. Im Folgenden werden die drei Faktoren sowie praktische Leitlinien diskutiert, wie Organisationen und Teams von inklusiven hybriden Meetings profitieren können.



**QUALITATIVE STUDIE:** ANALYSE VON TIEFENINTERVIEWS MIT ARBEITNEHMER:INNEN EINER BERATUNGSGESELLSCHAFT  
**TEILNEHMENDE:** 14

## HYBRIDE MEETINGS

Hybride Arbeitsumgebungen haben sich für viele, vor allem wissensintensive Organisationen, als primäre Arbeitsform herauskristallisiert. In solchen Umgebungen genießen Mitarbeitende eine **hohe Autonomie** über die Entscheidung ihrer täglichen Arbeitsplatzwahl. Dies führt zu Situationen, in denen einige von ihnen vom Büro aus arbeiten, während andere remote tätig sind. Um zu kommunizieren und zu kollaborieren, nehmen remote Mitarbeitende zusammen mit Kolleginnen und Kollegen, die sich an einem gleichen Standort befinden, an hybriden Meetings teil. Ein charakteristisches Merkmal solcher hybriden Meetings ist, dass mindestens zwei Teilnehmende an mindestens einem der gegebenen physischen Orte anwesend sind. Nehmen wir zur Veranschaulichung eine hybride Besprechung mit fünf Personen, von denen drei in einem der Besprechungsräume des Büros, eine Teilnehmerin von zu Hause aus und ein weiterer Teilnehmender von einem Co-Working-Space aus teilnehmen. Um eine reibungslose Zusammenarbeit zu ermöglichen, werden in hybriden Meetings **mehrere Kommunikations- (bspw. Zoom) und Kollaborationstechnologien (bspw. MiroBoard)** eingesetzt.



# PROZESS DER GRUPPENBILDUNG UND AUSSCHLUSS DER REMOTE-TEILNEHMENDEN IN HYBRIDEN SITZUNGEN

Bei der Analyse unserer Interviews zeigte sich, dass die räumliche Nähe in hybriden Meetings einen hervorstechenden Faktor für Gruppenbildungen darstellt. Auf Basis dessen stufen sich Teilnehmende vor Ort als „Bürogruppe“ und Teilnehmende aus der Ferne als „Remote-Gruppe“ ein. Eine **physische Nähe zwischen Kollegen und Kolleginnen vor Ort fördert die soziale Interaktionen** und sorgt für ein angenehmeres Arbeitsumfeld. Die gegenseitige Wahrnehmung durch Mimik und Gestik gibt ihnen das **Gefühl, zusammenzugehören**. Solche soziale Interaktionen können dazu beitragen, dass Kolleginnen und Kollegen vor Ort als realer und spürbarer wahrgenommen werden als solche, die sich remote dazuschalten.

EINE GRUPPENBILDUNG VOR ORT HAT DAS POTENZIAL ZU EINER DYNAMIK ZU FÜHREN, WELCHE EIN **UMFELD** SCHAFFT, DIE DEN **AUSSCHLUSS UND DIE BENACHTEILIGUNG VON REMOTE-TEILNEHMENDEN** WEITER BEFLÜGELT.

Viele der remote Teilnehmenden fühlten sich **weniger in Kommunikation- und Kollaborationsprozesse einbezogen**, was zu einem bestimmten Maß an Resignation unter ihnen führte. Eine Benachteiligung äußerte sich oftmals auf einer unbewussten Ebene, indem **Fernteilnehmende einfach vergessen** wurden. Es zeigten sich jedoch auch erste Indikatoren für bewusste, taktische Ausschließungen, bei welchen **Interessen vor Ort stärker vertreten** und so Entscheidungen beeinflusst werden konnten. Zusammenfassend ergab unsere Analyse, dass die Gruppendynamik im Büro das Potenzial bietet, zu einer **Ausgrenzung von Fernteilnehmenden zu führen**.



# DREI EINFLUSSFAKTOREN

Unsere Analyse zeigte, dass das Ausmaß, in dem Fernteilnehmende den Prozess der Gruppenbildung und des Ausschlusses wahrnehmen, von drei Faktoren abhängt: **hybrides Meeting-Management, Kommunikations- und Kollaborationstechnologien** und **zusammengesetzte menschliche Dynamiken**.

## HYBRIDES MEETING-MANAGEMENT

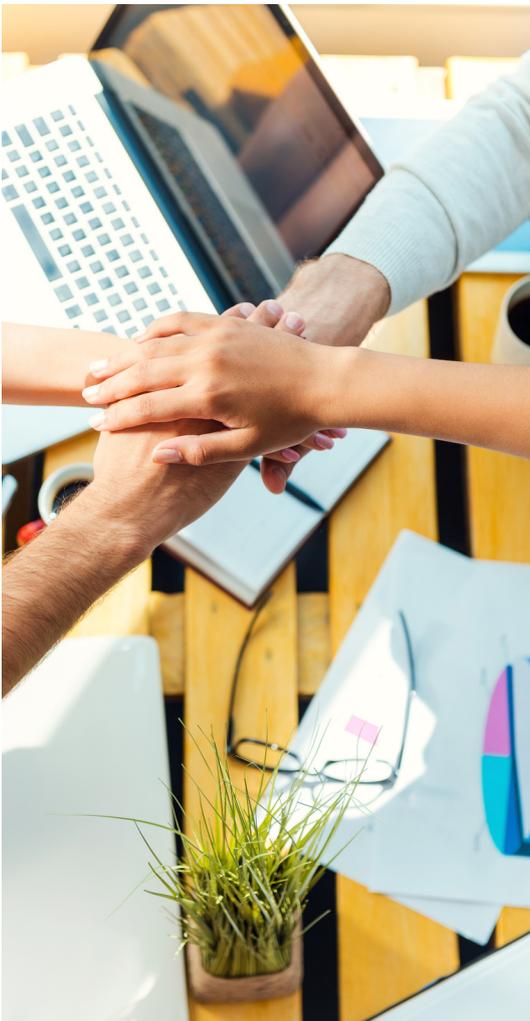
Zunächst erweist sich ein hybrides Meeting-Management als hervorstechender Faktor, der den Prozess der Gruppenbildung und den Ausschluss remote Teilnehmender beeinflusst. Im Einzelnen wurde die **Bedeutung einer strategischen, vorbereitenden Planungsphase (1)**, **Leitlinien für hybride Meetings (2)** und die **Rolle eines Meeting-Moderators der hybriden Sitzungen (3)** entdeckt. Die strategische Vorplanung betrifft eine Phase vor der Sitzung, in der eine Sitzungsstruktur mit Zielen festgelegt und eingesetzte Kommunikations- und Kollaborationstechnologien besprochen werden. Darüber hinaus beeinflussen Leitlinien für Meetings die wahrgenommene Ausgrenzung und beeinträchtigen so die Art und Weise, wie Kommunikation und Zusammenarbeit stattfinden kann. **Festgelegte Leitlinien** bieten die Möglichkeit, die **Einbeziehung von remote Teilnehmenden zu fördern**, indem diesen bestimmte Rechte innerhalb des Meetings eingeräumt werden. **Inklusive Richtlinien** können durch die Schaffung einer neuen Rolle in Meetings – der eines/einer hybriden Meeting-Moderators/Moderatorin - weiter gestärkt werden. Eine solche Rolle kann Inklusionsprozesse fördern, indem die Moderierenden an die inklusiven Richtlinien erinnern, für mehr **Gleichberechtigung** in Bezug auf Redeteile eintreten und auf festgelegte **Teamstrukturen** hinweisen.

## KOMMUNIKATIONS- UND KOLLABORATIONSTECHNOLOGIEN

Der Einsatz von Kommunikations- und Kollaborationstechnologien dient als Grundlage für die **Überbrückung räumlicher Distanzen** innerhalb hybrider Meetings. Je nach ihren Möglichkeiten und Funktionen können diese Technologien die Kommunikation und Zusammenarbeit verbessern bzw. verschlechtern und tragen damit das Potenzial, die Gruppenbildung und -ausgrenzung zu beeinflussen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass Technologien sowohl auf der Hard- als auch auf der Softwareseite einen Einfluss auf Ausschlussprozesse haben. In Bezug auf Hardware spielen insbesondere **auditive und visuelle Komponenten** eine zentrale Rolle. Während physisch Anwesende oft ein gemeinsames Verständnis des gesprochenen und wahrgenommenen Inhalts haben, werden Teilnehmende aus der Ferne möglicherweise bei der Erlangung eines umfassenden Verständnisses behindert. Hardwarekomponenten wie der Einsatz von Konferenzspinnen oder Tracking-Konferenz-Kameras tragen zu einer authentischeren Übertragung von auditiven und visuellen Informationen bei. Die **gesteigerte Authentizität** kann dazu führen, dass remote Teilnehmende zugänglicher erscheinen und ein **Gefühl der Zusammengehörigkeit** innerhalb der Gruppe gefördert wird. Softwareseitig können die Möglichkeiten der Zusammenarbeit möglicherweise nicht von allen teilnehmenden Personen gleichermaßen genutzt. So sind remote Teilnehmende von der Bürogruppe abhängig, ob und wie sie Kommunikations- und Kollaborationstechnologien für die Zusammenarbeit nutzen können. Die Bürogruppe ist hierbei in größerem Maße von Technologien unabhängig als die remote Gruppe, wobei eine Zusammenarbeit auch bei technologischen Funktionsschwierigkeiten fortgesetzt werden könnte.

## ZUSAMMENGESetzte MENSCHLICHE DYNAMIKEN

Als dritten Einflussfaktor haben wir die **Zusammensetzung der menschlichen Dynamik** innerhalb eines Meetings identifizieren können. So können sich persönliche Merkmale auf die **Introversion und Extroversion** der Teilnehmenden sowie auf ihre persönlichen Vorlieben in Bezug auf Arbeitspraktiken auswirken. Darüber hinaus führt die **Häufigkeit**, mit der Personen bereits an hybriden Meetings teilgenommen haben, dazu, dass sie verschiedene Aspekte besser verstehen und erfassen können. Eine **gewisse Erfahrungheit** macht sie daher vertrauter mit dem Meeting und den zugrundeliegenden Prozessen. Auch die bestehenden **Hierarchien innerhalb der Teamstruktur** spielen eine Rolle, wenn es um den von uns identifizierten Prozess der Gruppenbildung und den Ausschluss in hybriden Meetings geht. So werden beispielsweise remote Teilnehmende vor allem dann von der Besprechung ausgeschlossen, wenn die für die Besprechung wichtigsten Personen physisch zusammensitzen.



### FAZIT

Hybride Arbeitsmodelle haben sich fest in heutigen Organisationsstrukturen etabliert. In dieser Entwicklung haben hybride Meetings an Bedeutung gewonnen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass hybride Meetings zu **Gruppenbildungen und Ausgrenzung** führen können. Wir haben drei einflussreiche Faktoren ermittelt, die zu inklusiven hybriden Meetings beitragen. Die Faktoren zeigen, dass sowohl die Phase vor Meetings als auch Phasen während des Meetings beachtet werden muss.

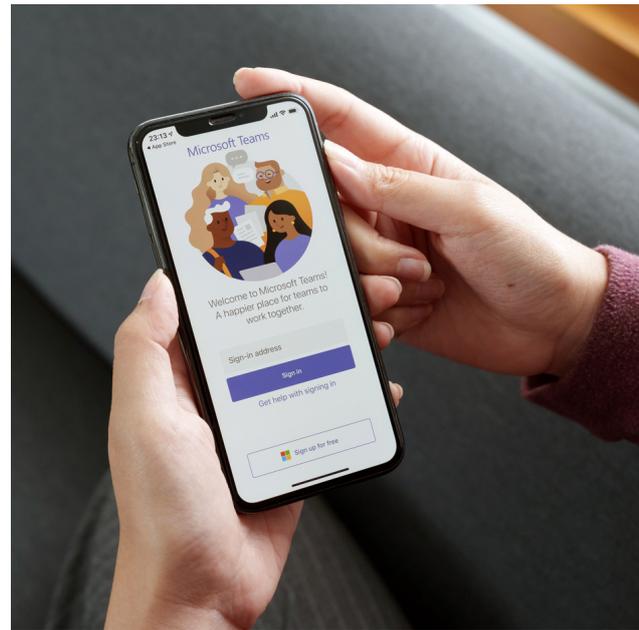
**INKLUSIVE HYBRIDE MEETINGS FÜHREN DAZU, DASS ALLE MITARBEITENDEN GLEICHERMASSEN EINBEZOGEN WERDEN UND KÖNNEN SO ZU EINEM ÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENGEHÖRIGKEITSGEFÜHL BEITRAGEN.**

# WIE KANN MIT DER ANWENDUNGS- OFFENHEIT KOLLABORATIVER TOOLS UMGEGANGEN WERDEN?

## TYPISCHE FALLSTRICKE UND BEHEBUNGSSTRATEGIEN

Bei der Einführung und organisatorischen Begleitung von kollaborativen Tools wie **MS 365, Slack oder Confluence** setzen Unternehmen oft auf Verfahren und Vorgehensweisen, welche sie bereits erfolgreich bei anderen IT-Lösungen eingesetzt haben. Warum dies problematisch sein kann und was Sie deshalb beachten sollten, wird im folgenden Artikel erläutert. Als Artikelgrundlage dienen eine **Literaturanalyse** von 58 relevanten Forschungsartikeln sowie eine weitere Literaturanalyse von 29 relevanten Forschungsartikeln, **erweitert um Aspekte aus mehrjähriger praktischer Erfahrung**.

In vielen Unternehmen werden **kollaborative Tools** wie MS 365, Slack oder Confluence eingesetzt, **um die Zusammenarbeit zu verbessern**. Obwohl diese Tools zweifellos viele Vorteile bieten, stoßen Unternehmen häufig auf Schwierigkeiten, wenn es darum geht, die gesamte Bandbreite der Vorteile dieser Tools optimal zu nutzen. Eine Hauptursache hierfür ist die sogenannte **Anwendungsoffenheit** solcher Tools. Denn anders als bei anderen IT-Lösungen geben kollaborative Tools **keine klaren Anwendungsfälle** vor. Vielmehr lassen sie Anwender:innen selbst entscheiden, wofür sie diese Tools nutzen. Während beispielsweise SAP-Systeme die verfügbaren Anwendungsfälle anhand vordefinierter Anwendermasken explizit vorgeben (z. B. eine Anwendermaske für die Rechnungsbuchung), bieten kollaborative Tools zahlreiche Möglichkeiten für einen Anwendungsfall. So kann etwa die **Verbreitung von Informationen in MS 365 etwa via Chats, Social Networking (Yammer) oder Wikis erfolgen**. Diese Anwendungsoffenheit hat weitreichende Auswirkungen. Einerseits gibt es den Mitarbeiter:innen die **Flexibilität, kollaborative Tools gemäß ihren Ansprüchen und Präferenzen in ihren Arbeitsalltag zu integrieren**. Andererseits kann diese Anwendungsoffenheit das **Potenzial kollaborativer Tools untergraben**, wenn bestimmte Fallstricke nicht berücksichtigt werden. Im Folgenden werden drei wissenschaftlich fundierte und um praktische Erfahrungen angereicherte **Vorschläge für eine bessere Einführung und Verwaltung kollaborativer Tools** beschrieben.



# TYPISCHE FALLSTRICKE UND BEHEBUNGSSTRATEGIEN

## FALLSTRICK 1: DAS REPLIZIEREN BESTEHENDER KOMMUNIKATIONSMUSTER

Die Einführung klassischer IT-Lösungen hat oft das Ziel der Digitalisierung eines Bündels an klar definierten Prozessen. Hier gilt oft, dass die zu digitalisierenden Prozesse **nicht lediglich digital repliziert** werden sollten, sondern vielmehr **unter Berücksichtigung der digitalen Möglichkeiten der IT-Lösungen neu durchdacht werden müssen**. Anders als bei klassischen IT-Lösungen werden kollaborative Tools nicht mit dem Ziel der Digitalisierung vorab definierter Prozesse eingeführt, sondern **zur Unterstützung eher generischer Anwendungsfälle** wie "wir möchten die interne Kommunikation verbessern" oder "wir erhoffen uns einen effizienteren Austausch innerhalb unseres Unternehmens". Trotz der oft eher abstrakten Zielsetzung gilt auch hier: **Die Replikation und Unterstützung bestehender Kommunikationsmuster anhand von kollaborativen Tools ist natürlich sinnvoll, aber längst nicht ausreichend, um das volle Potenzial kollaborativer Tools zu nutzen**. Denn Mitarbeiter:innen tendieren in der Regel dazu, bestehende Kommunikationsmuster in kollaborativen Tools zu replizieren (etwa die regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitende aus derselben Abteilung oder Hierarchieebene) und die Kommunikation mit zuvor unbekanntem oder kaum bekanntem Mitarbeiter:innen zu meiden (etwa mit Mitarbeiter:innen aus anderen Abteilungen oder Hierarchieebenen). Dies führt oft dazu, dass der viel zitierte Hauptvorteil solcher Tools, nämlich das **Auflösen von Wissenssilos, in der Praxis kaum erreicht werden kann**.

Deshalb sind technisch-organisatorische Maßnahmen zur Generierung neuer Kommunikationsmuster sinnvoll. Eine Maßnahme kann etwa die **Erschaffung von Onboarding-Gruppen in kollaborativen Tools** sein, in denen neue Mitarbeiter:innen sich noch losgelöst von Abteilungsdenken austauschen und so Hemmnisse abbauen können. **Auch KI-Maßnahmen können hier sinnvoll sein**. So existieren etwa bereits diverse Anbieter, welche Mitarbeiter:innen mit bestimmten Wissensbedarfen in kollaborativen Tools KI-getrieben mit **Wissensträgern verknüpfen und so Wissenssilos explizit bekämpfen** (siehe z. B.: <https://starmind.ai/>). Eine zusätzliche Maßnahme wäre eine "Open-First Policy", sodass die Informationen, die sich in solchen kollaborativen Tools befinden soweit möglich **für alle Mitarbeitende öffentlich zur Verfügung** stehen. Dies steht im Einklang mit früheren Studien, die argumentieren, dass solche offenen kollaborativen Tools in der Lage sein können, **organisatorisches Wissen von einem privaten Gut verteilt auf wenige Mitarbeiter:innen in ein öffentliches Gut umzuwandeln**, das allen Mitarbeiter:innen zugänglich ist. Ein weiterer Vorteil einer solchen "Open-First-Policy" ist die Ermöglichung einer entkoppelten Kommunikation, in welcher Mitarbeitende ihr **Wissen miteinander austauschen können, ohne direkt miteinander kommunizieren zu müssen**.

## FALLSTRICK 2: DEN PRIVATEN GEBRAUCH VERBIETEN

Eine häufige Sorge bei der Einführung solcher Tools ist, dass Mitarbeiter:innen sie **für persönliche Angelegenheiten nutzen** könnten, sei es zur Gründung von Hobbygruppen, zur Planung privater Events oder einfach für private Gespräche. Daher ist es nicht überraschend, dass **Unternehmen die private Nutzung solcher Tools einschränken, um die Produktivität aufrechtzuerhalten**. Dennoch gibt es überzeugende Argumente dafür, den privaten Einsatz von kollaborativen Tools im begrenzten Rahmen zu ermöglichen. Dies kann laut Studien beispielsweise den **Zusammenhalt unter den Mitarbeiter:innen stärken und die Bindung an die Organisation vertiefen**. In den letzten Jahren hat sich zudem eine zunehmende Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben abgezeichnet – kollaborative Tools sollten diesem Trend folgen und den Mitarbeiter:innen einen nahtlosen Übergang zwischen beiden Lebensbereichen ermöglichen. Die private Nutzung von kollaborativen Tools kann dazu beitragen, die **Flexibilität zu erhöhen** und eine **bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben ermöglichen**. Dieser Effekt wird weiter dadurch verstärkt, dass diverse führende kollaborative Tools mobile Applikationen anbieten. So können diese Tools auch auf privaten Geräten genutzt werden. Hier sollte aber berücksichtigt werden, dass die **Vermischung von privaten und beruflichen Aspekten nicht von allen Mitarbeiter:innen geschätzt** wird.

## FALLSTRICK 3: NEGATIVE SEITENEFFEKTE IGNORIEREN

Eine typischer negativer Seiteneffekt, der bei einer hohen Anzahl an Kommunikationspartnern und -kanälen in kollaborativen Tools auftreten kann, ist eine **Informationsüberlastung der Mitarbeitenden**. Eine solche Überbelastung entsteht dann, wenn die **Anzahl der zu verarbeitenden Informationen die mentalen Kapazitäten übersteigen**. Auch hier können entsprechende Maßnahmen getroffen werden. Angesichts des organisatorischen Kontexts kann die Art und Weise, wie Mitarbeiter:innen in kollaborativen Tools interagieren, **durch organisatorische Eingriffe reguliert** werden. Darüber hinaus verfügen die Administrator:innen solcher Tools über eine zusätzliche Interventionsmöglichkeit, um die **Kommunikationsmuster der Mitarbeiter:innen technisch zu beeinflussen**. Bspw. könnten Administrator:innen eine Obergrenze für Gruppen festlegen, denen Mitarbeitende beitreten respektive folgen können. Dadurch könnten Mitarbeitende dazu angeregt werden, **Gruppen selektiver beizutreten und Mitarbeitenden gezielter zu folgen**, was Überlastungseffekte reduzieren kann. Kollaborative Tools können auch negative Seiteneffekte replizieren, die oft in anderen sozialen Kontexten anzutreffen sind. So bietet die höhere Sichtbarkeit der durchgeführten Tätigkeiten auf kollaborativen Tools ähnlich zu öffentlichen sozialen Medien durchaus **Angriffsflächen für Diskreditierungen und Cybermobbing**. Auch können kollaborative Tools, in denen sich Mitarbeitende mit ähnlichen Interessen regelmäßig zusammenschließen und -arbeiten, es weiteren Mitarbeitenden erschweren, sich in diese bestehenden Gruppen zu integrieren – ein Phänomen, welches in zahlreichen sozialen Kontexten anzutreffen ist. Deshalb ist zum Einfangen dieser und weiterer negativer Seiteneffekte das **Aufstellen von Regeln** (etwa in Form einer Netiquette) **und das Prüfen der Einhaltung dieser Regeln** (etwa durch Moderator:innen) sinnvoll.

**QUALITATIVE STUDIE:** LITERATURREVIEW MIT  
58 UND 29 PASSENDEN ARTIKELN



# KI ALS DEMAND ODER RESOURCE



In den letzten Jahren hat sich die künstliche Intelligenz (KI) zu einer leistungsstarken Technologie entwickelt, von der Unternehmen aller Branchen profitieren. Die weltweite Akzeptanz von und die Investitionen in KI nehmen rapide zu, da führende Unternehmen davon ausgehen, dass KI ihre Unternehmen und Branchen erheblich verändern wird. Das weit verbreitete Interesse rührt von der bemerkenswerten Fähigkeit der KI her, die **Aufgabenerledigung in Unternehmen zu revolutionieren**, die **Effizienz der Mitarbeiter zu steigern**, die **Entscheidungsfindung zu erleichtern** und die Mitarbeitende von bestimmten Aufgaben oder **Verantwortlichkeiten zu entlasten**.

Die Einführung generativer KI-Tools wie ChatGPT und die darauffolgende Flut anderer Anwendungen, die die Arbeitsaufgaben und die für den erfolgreichen Einsatz von KI-Anwendungen am Arbeitsplatz erforderlichen Fähigkeiten verändern, haben uns veranlasst, zu untersuchen, wie deren Einsatz von den Arbeitnehmenden im Arbeitsumfeld gesehen wird. Dazu haben wir eine Umfrage durchgeführt, um die Häufigkeit des Einsatzes von KI-Anwendungen im Arbeitsumfeld zu erkunden und zu beurteilen, ob die Mitarbeitenden **KI als Ressource oder als Hindernis** bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben wahrnehmen.

Ähnlich wie frühere Untersuchungen zeigen die Ergebnisse unserer Umfrage, dass die Mitarbeitenden den Einsatz von KI am Arbeitsplatz begrüßen und sie **eher als Ressource betrachten**, da die durch KI ermöglichte Automatisierung den Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, sich auf Aufgaben von größerer Bedeutung zu konzentrieren. Aus unserer kleinen Stichprobe (insgesamt 98 Teilnehmer) können wir berichten, dass 63 % der Teilnehmenden KI-gesteuerte Tools täglich und wöchentlich nutzen. 21 % nutzen sie gelegentlich und nur 6 % selten. Darüber hinaus gaben 46 % der Umfrageteilnehmenden an, dass sie KI in erster Linie für die Erstellung von Inhalten nutzen (z. B. Beantwortung von E-Mails, Verfassen von Texten), was zu einer **erheblichen Steigerung ihrer Effizienz** führt. 20 % gaben an, dass KI ihnen nicht nur beim Brainstorming und der **Entwicklung neuer Ideen** hilft, sondern auch als **Wissenspeicher** dient, um unbekannte Konzepte zu erfragen. Der Rest nannte Beispiele dafür, wie die Unternehmen, für die sie arbeiten, KI-gesteuerte Tools in die Arbeitsprozesse implementiert haben, um **Betrug zu erkennen**, **Lebensläufe zu überprüfen**, **Programmierskripte zu kontrollieren** und **Chatbots zu verbessern**, um Kund:innenanfragen zu beantworten.



**QUANTITATIVE STUDIE:** ERSTELLUNG KONSTRUKT UND ITEMS, DATENERHEBUNG MITTELS ONLINE-UMFRAGE  
**TEILNEHMER:** 98

Aus den meisten Antworten auf die Umfrage können wir außerdem schließen, dass die Mitarbeitenden die **Fähigkeit von KI-Tools, eine große Menge an Daten zu verarbeiten**, als Vorteil betrachten. Zudem ist anzunehmen, dass sie den Einsatz von KI-Anwendungen bei der Arbeit als Ermöglichung ihrer Autonomie und als **großartiges Werkzeug zur Unterstützung der menschlichen Entscheidungsfindung** betrachten. Darüber hinaus wirken sich die Automatisierungsmöglichkeiten der KI zwar positiv auf die Verringerung des Burnouts der Mitarbeitenden und die Steigerung ihres Engagements aus, doch der **Druck, innovative Lösungen für bestimmte Probleme zu finden**, erhöht wiederum leicht ihr Burnout-Niveau.

Die gute Nachricht ist jedoch, dass die Mitarbeitenden bereit sind, den Einsatz von KI-gesteuerten Anwendungen am Arbeitsplatz anzunehmen, und unsere Umfrageergebnisse deuten sogar darauf hin, dass es sich positiv auf die Senkung des Burnout-Niveaus auswirken würde, wenn die **Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten** erwerben würden, um sich in der KI-Landschaft zurechtzufinden. In früheren Veröffentlichungen wurde jedoch eingeräumt, dass es **immer noch eine KI-Kompetenzlücke** gibt und dass die Unternehmen es bisher versäumt haben, ihren Mitarbeitenden die notwendige Schulung zukommen zu lassen, die sie in die Lage versetzen würde, mit intelligenten Maschinen zu arbeiten. Das nächste Ziel wäre daher, in die **Weiterbildung** der Mitarbeitenden zu investieren und sie für die KI-Revolution zu rüsten.



# VERÄNDERUNG DER ROLLEN DURCH DIGITALEN WANDEL

## WIE PEOPLE ANALYTICS DIE ROLLE DES PERSONALMANAGEMENTS VERÄNDERT

Wie wirkt sich die **Nutzung einer digitalen, datengetriebenen Analyse- und Lernplattform** auf die Rolle des Personalmanagements aus? Diese Frage war der Ausgangspunkt dieser Studie, für die wir insgesamt **16 Interviews** mit Personalverantwortlichen sowie Nutzern und Nutzerinnen in zwei regional ansässigen Unternehmen und Entwicklern und Entwicklerinnen der Plattform selbst, geführt haben.

Die hierbei untersuchte Plattform bietet Nutzenden die Möglichkeit das **eigene, individuelle digitale Mindset** sowohl mithilfe eines Fragebogens zu quantifizieren, als auch dieses, basierend auf der Analyse, mithilfe der zugehörigen E-Learning-Plattform **zielgerichtet weiterzuentwickeln**. Damit kann diese als Werkzeug sowohl in der **Personalentwicklung als auch im Recruiting** eingesetzt werden. Die datenbasierte Erhebung des digitalen Mindsets und die Auswertung und Interpretation dieser Daten stellen dabei eine Form von People Analytics dar, die zielgerichtetes und objektives Personalmanagement ermöglicht.



**QUALITATIVE STUDIE:** INTERVIEWS MIT PERSONALVERANTWORTLICHEN, NUTZER/INNEN UND ENTWICKLER/INNEN  
**TEILNEHMER:** 16

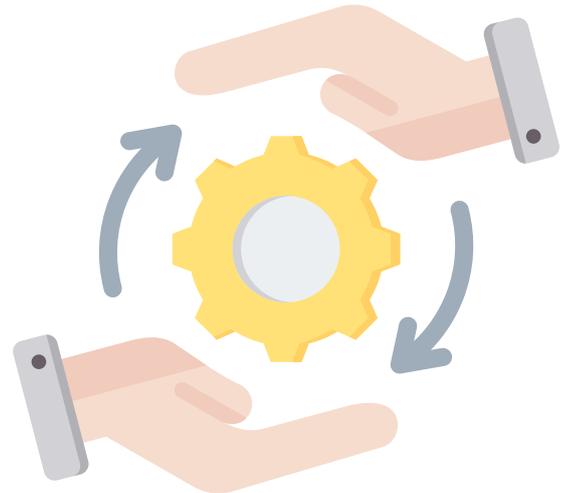
Das sogenannte digitale Mindset setzt sich dabei aus verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen wie beispielsweise **Offenheit, Kundenzentrierung oder Kritikfähigkeit** zusammen, die als grundlegend und wichtig für den Erfolg in digitalen Kontexten betrachtet werden. Damit gilt das digitale Mindset als eine **wichtige Stellschraube für die erfolgreiche digitale Transformation von Organisationen**.

Basierend auf über 10 Stunden Interviewmaterial haben wir die Entwicklung der Plattformnutzung seit der Einführung rekonstruiert und einige Auswirkungen dieser analysiert. Neben den **Auswirkungen auf die Veränderung des digitalen Mindset** der Nutzerinnen und Nutzer selbst, soll es hierbei insbesondere um die sich **veränderte Rolle des Personalmanagements** und die damit verbundenen Chancen und Risiken gehen.



## WIE VERÄNDERT SICH DIE ROLLE DES PERSONALMANAGEMENTS?

Die Einführung und Nutzung einer Plattform ist mit zahlreichen veränderten Aufgaben verbunden, die die Rolle von Personalmanagement und Personalentwicklung tiefgreifend beeinflussen und verändern können. Diese strecken sich von der **Konzeption über die Einführung bis zur alltäglichen Nutzung**. Außerdem erfordern sie häufig zahlreiche **neue organisatorische und fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse**, die über den klassischen, „verwaltenden“ Charakter des Personalmanagements hinausgehen. Während beispielsweise datenbasierte Bewertungsmethoden häufig objektiver sind und damit die Entscheidungsqualität verbessern können, stellen sie gleichzeitig **neue Anforderungen an Personalmanager/innen** und verändern damit ihren Arbeitsalltag und ihre Rolle im Unternehmen.



## CHANCEN DURCH WANDELNDES FREMD- UND SELBSTVERSTÄNDNIS

Diese Veränderungen bieten Potenziale, indem Sie nicht nur die **Qualität der Arbeit verbessern** können, sondern oft auch **spannendere und anspruchsvollere Aufgaben** bereitstellen, die oft nicht nur größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, sondern auch das **Fremd- und Selbstverständnis des Personalmanagements verbessern** können, wie in einem der Interviews geäußert:

*„Ja, also das ist wesentlich anspruchsvoller, die Rolle des Personalers oder Personalentwicklers. Früher ist mir mal gesagt worden: ‚Oh, [...], ich hätte gern Ihren Job [...], weil Sie haben ja mal Zeit bunte Flipcharts zu malen.‘ Also ernsthaft Ja, so war die Haltung gegenüber Personal früher. Und du bist mittlerweile gefühlt ein Zehnkämpfer [...].“*

Damit bieten sie auch Potenziale die **Wertschätzung** für und die **Zufriedenheit mit den eigenen Aufgaben** und der eigenen Rolle in Unternehmen zu erhöhen. Nichtsdestotrotz geht mit diesen geänderten Ansprüchen auch ein **zunehmendes Überlastungsrisiko** einher.



## RISIKO DER ÜBERLASTUNG DURCH NEUE ANFORDERUNGEN

Durch neue und zusätzliche Anforderungen an die eigene Rolle, kann Überforderung ausgelöst werden, die wiederum zu **Unzufriedenheit, negativem Stress und sinkender Arbeitsleistung** führen können. Dies ist besonders wahrscheinlich, wenn die nötigen Fähigkeiten, Wissen oder Erfahrung fehlen, um mit den Anforderungen umzugehen. Technologien der People Analytics setzen dabei oft z.B. technische, mathematische, oder analytische Fähigkeiten voraus, die im Personalmanagement bisher seltener benötigt wurden und damit oft nicht ausreichend vorhanden. In solchen Situationen sind **Fortbildungen und Trainings nötig**, um die entsprechenden **Technologien gewinnbringend einsetzen** zu können. Weiterhin sind die unterschiedlichen benötigten Fähigkeiten oft so divers, dass sie nicht alle von einzelnen Personen abgedeckt werden können. In solchen Situationen sind **vielfältige Teams** notwendig, um Überlastung zu vermeiden, wie im Interview beschrieben wurde:

*„[...] Gerade was das Auswerten von Daten angeht, muss ich natürlich schon ein bisschen analytisches Geschick und analytische Fähigkeiten mitbringen. Was jetzt andere Themen [...] angeht, muss ich natürlich eher kommunikationsstark sein und gewisse Empathie und Networking-Skills mitbringen. Dass diese zwei Komponenten nicht notwendigerweise miteinander einhergehen, dass man sehr analytisch ist und auf der anderen Seite ein guter ‚Menschenfänger‘, das ist auch klar, deswegen brauche ich glaube ich gerade auch im HR einfach die verschiedenen Typen, die sich dann gut ergänzen können und einander zuarbeiten können. Ich glaube nicht, dass es Menschen gibt, die das alles in sich vereinen.“*



## RISIKEN DURCH ROLLEN-UNSIKERHEIT

Ein weiteres Risiko bei der Nutzung von People Analytics entsteht, wenn **Unklarheit** bezüglich neu hinzugekommener oder veränderter Aufgaben und Verantwortlichkeiten entsteht. Diese kann sich in **ineffizienten Prozessen** äußern, beispielsweise wenn Aufgaben mehrfach oder nicht erledigt werden. Im Hinblick auf die Verantwortlichkeiten ist dies besonders problematisch, wenn die Zuständigkeit für kritische Prozesse oder Entscheidungen unklar ist und beispielsweise automatisierte **Entscheidungen nicht ausreichend überprüft, kontrolliert, kommuniziert und erklärt** werden. Auch wenn, teils unliebsame, Aufgaben an Maschinen oder Algorithmen abgegeben werden, ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeit und Überwachung dieser weiterhin bei menschlichen Akteuren bleibt, um deren Qualität sicherzustellen. Diese Zuständigkeiten und Abläufe müssen sowohl innerhalb des Personalmanagements klar sein, um effiziente Arbeitsprozesse zu ermöglichen, als auch nach außen, beispielsweise zu Bewerbenden, kommuniziert werden. Andernfalls besteht hier das **Risiko, einer „entmenschlichten“ Wahrnehmung**, die das Unternehmensimage oder die Unternehmenskultur beschädigen kann. Um diese Herausforderungen zu meistern, ist es wichtig **neue analytische und kommunikative Anforderungen an das Personalmanagement** und das damit verbundene Rollenverständnis zu diskutieren.

## CHANCEN DURCH NEUAUSHANDLUNG UND KLÄRUNG VON ROLLENVERSTÄNDNISSEN

Während ungeklärte Unsicherheiten im Zusammenhang von Zuständigkeiten und Aufgaben zahlreiche Risiken bergen, bieten die Veränderungen durch die Einführung und Nutzung von People Analytics Technologien auch die Chance diese **Rollenverständnisse neu auszuhandeln und zu klären**. Dies kann beispielsweise vor und während des Implementierungsprozesses geschehen, um **Klarheit** bezüglich der veränderten Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu schaffen, **Personalbedarfe zu erkennen** und gleichzeitig die **Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Nutzung solcher Technologien zu erhöhen**. Gleichzeitig kann People Analytics auch selbst dazu beitragen den Fit zwischen Mitarbeitenden und ihren Positionen und Rollen zu verbessern. In unserer Fallstudie wurden beispielsweise die Ergebnisse der Mindset Analyse mit den spezifischen Rollenprofilen bestimmter Jobpositionen abgeglichen um damit die **Entscheidungsfindung bei Neueinstellungen oder Beförderungen anzureichern**.

Die präsentierten Chancen und Risiken zeigen, welche, teilweise **tiefgreifenden, soziale organisatorische Veränderungen** des Personalmanagements durch die Nutzung von People Analytics auftreten können. Gleichzeitig sind diese Veränderungen nötig, um derartige Technologien effektiv einsetzen zu können und sollten daher bei der Einführung **frühzeitig und systematisch berücksichtigt** werden.



# FAIRNESS VON KI IM HRM

## DIE ROLLE VON TRANSPARENZ UND ANTHROMORPHISMUS

Im Zuge der zunehmenden Integration von Künstlicher Intelligenz in die Personalabteilungen erörtern wir in einer Studie zunächst, welche Faktoren die **Wahrnehmung algorithmischer Fairness** bestimmen. Es wurde untersucht, ob die **vier Gerechtigkeitsdimensionen – prozedurale, distributive, interpersonelle und informationelle Gerechtigkeit** – geeignet sind, um die Wahrnehmungen algorithmischer Fairness abzubilden. Als zweites wurde die **Implementierung von Transparenz und Anthropomorphismus** als Interventionen zur Gestaltung der Wahrnehmung algorithmischer Fairness erforscht, sowie deren Auswirkungen untersucht.

Die Ergebnisse basieren auf Daten eines Online-Experiments mit 801 Teilnehmenden und zeigen, dass die **vier Gerechtigkeitsdimensionen angemessen** sind, um die Anforderungen an algorithmische Fairness zu spiegeln.



**DR. JESSICA OCHMANN**  
EHEM. DOKTORANDIN

## VIER DIMENSIONEN WAHRGENOMMENER ALGORITHMISCHER FAIRNESS

### DIMENSION 1 PROZEDURALE GERECHTIGKEIT

Prozedurale Gerechtigkeit betrifft die **Bewertung der Verfahren**, die zur Bestimmung der Ressourcenverteilung und letztlich des Entscheidungsergebnisses verwendet werden. Betrachtet man ein KI-gestütztes Bewerbungsverfahren, so steht prozedurale Gerechtigkeit für die **wahrgenommene Fairness der verwendeten Algorithmen und Verfahren zur Bewertung der Bewerbenden**. Ein Beispiel hierfür wäre die Verwendung eines Algorithmus, der allen Bewerbenden gleiche Chancen bietet, unabhängig von ihrem Hintergrund.

### DIMENSION 2 DISTRIBUTIVE GERECHTIGKEIT

Distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf die **Bewertung der Angemessenheit eines Entscheidungsergebnisses** hinsichtlich der angewandten Allokationsregeln im Entscheidungsprozess. Diese Dimension bezieht sich somit auf die **wahrgenommene Fairness des Ergebnisses des Auswahlprozesses**. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn die KI eine Auswahl trifft, die die Qualifikationen und Kompetenzen der Bewerbenden gerecht berücksichtigt, sodass die am besten geeigneten Kandidat:innen für eine Stelle ausgewählt werden. Die Bewerbenden sollten das Gefühl haben, dass die endgültige Entscheidung gerecht ist und die Verteilung der Stellen auf einer objektiven Beurteilung ihrer Fähigkeiten basiert.

# FAIRNESS VON KI IM HRM

## VIER DIMENSIONEN WAHRGENOMMENER ALGORITHMISCHER FAIRNESS

Im Gegensatz dazu konzentrieren sich interpersonelle und informationelle Gerechtigkeit, oft zusammengefasst als interaktionale Gerechtigkeit, auf die **zwischenmenschliche Behandlung im Zusammenhang mit einem Entscheidungsergebnis**. Interpersonelle Gerechtigkeit bezieht sich darauf, inwieweit Personen, die von dem Entscheidungsergebnis betroffen sind, höflich, würdevoll und respektvoll behandelt wurden, während informationelle Gerechtigkeit den Schwerpunkt auf die Erklärung der verwendeten Verfahren und die Bereitstellung von Ressourcen für die betroffenen Personen legt.

### DIMENSION 3 INTERPERSONELLE GERECHTIGKEIT

Im Kontext von KI im Recruiting bezieht sich interpersonelle Gerechtigkeit auf die **Art und Weise, wie Bewerbende während des Bewerbungsprozesses behandelt werden**. Ein Beispiel hierfür wäre die Kommunikation durch die KI oder das Rekrutierungsteam, die respektvoll und wertschätzend ist, selbst wenn es um die Übermittlung negativer Entscheidungen geht. Bewerbende sollten das Gefühl haben, **mit Würde und Respekt behandelt** zu werden, selbst wenn sie nicht ausgewählt werden.

### DIMENSION 4 INFORMATIONELLE GERECHTIGKEIT

Informationelle Gerechtigkeit umfasst die **Transparenz und Kommunikation über den Entscheidungsprozess**. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn ein KI-gestütztes Rekrutierungssystem den Bewerbenden **detaillierte Rückmeldungen zu ihrer Leistung im Auswahlverfahren** gibt und erklärt, **wie ihre Daten verarbeitet und bewertet wurden**. Dies ermöglicht es den Bewerbenden, das Zustandekommen der Entscheidung zu verstehen und fördert ein Gefühl der Fairness.

Durch die Anwendung dieser Gerechtigkeitsdimensionen auf KI-gestützte HR-Prozesse können Unternehmen nicht nur die Akzeptanz solcher Systeme bei Bewerbenden erhöhen, sondern auch dazu beitragen, ein **fares und ethisches Rekrutierungsumfeld** zu schaffen.



# TRANSPARENZ UND ANTHRO- MORPHISMUS ALS WICHTIGE GESTALTUNGSOPTIONEN

In unserer Studie wurde **Transparenz als geeigneter Mechanismus** identifiziert, um die informationelle Gerechtigkeit zu beeinflussen. Entgegen der Hypothesen fand die Studie keine empirische Unterstützung dafür, dass Transparenz eine Voraussetzung für prozedurale und distributive Gerechtigkeit ist. Ein Beispiel hierfür wäre die **Verwendung eines transparenten und nachvollziehbaren Algorithmus, der allen Bewerbenden gleiche Chancen bietet**, unabhängig von ihrem Hintergrund. Die Bewerbenden sollten über die Kriterien informiert werden, nach denen ihre Bewerbungen beurteilt werden, um das **Gefühl einer fairen Behandlung** zu verstärken. Ebenso wäre eine **detaillierte Rückmeldungen zu ihrer Leistung** im Auswahlverfahren wichtig und eine **Erklärung, wie Daten verarbeitet und bewertet** wurden. Dies ermöglicht es den Bewerbenden, das Zustandekommen der Entscheidung zu verstehen und fördert ein Gefühl der informationellen Fairness.

Es wurde zudem ein **positiver Einfluss des Anthropomorphismus auf die informationelle und interpersonelle Gerechtigkeit** festgestellt. Der positive Einfluss des Anthropomorphismus auf die informationelle und interpersonelle Gerechtigkeit lässt sich durch den Einsatz eines Chatbots im Rekrutierungsprozess illustrieren, der **mit menschlichen Zügen ausgestattet** ist, wie einem Namen und einem Bild, das eine menschliche Figur darstellt. Dieser Chatbot könnte beispielsweise den Namen "Emily" tragen und ein freundliches, menschenähnliches Avatarbild haben.

Im Rahmen des Bewerbungsprozesses interagiert "Emily" mit den Bewerbenden, um Fragen zu beantworten, Informationen über das Unternehmen und den Rekrutierungsprozess zu liefern und Feedback zu geben. Durch die menschliche Erscheinung und den Namen des Chatbots wird ein **Gefühl der Vertrautheit und des persönlichen Umgangs** erzeugt, was die interpersonelle Gerechtigkeit erhöht. Bewerbenden fühlen sich persönlich angesprochen und wertgeschätzt, was die **Kommunikation als respektvoller und angenehmer wahrgenommen** werden lässt.

Zur Förderung der informationellen Gerechtigkeit erklärt "Emily" detailliert die Schritte des Auswahlverfahrens, welche Kriterien angewandt werden und wie die Entscheidungen zustande kommen. Indem der **Chatbot in einer menschlichen, empathischen Art und Weise kommuniziert**, werden **komplexe Informationen zugänglich und verständlich** gemacht. Dies trägt dazu bei, dass Bewerbende sich gut informiert fühlen und ein höheres Maß an Transparenz wahrnehmen.

Die Verwendung eines solchen **anthropomorphisierten Chatbots** kann somit dazu beitragen, dass Bewerbende den **Auswahlprozess als fairer und angenehmer** empfinden. Sie sehen ihre Bedürfnisse nach persönlicher Interaktion und detaillierter Information erfüllt, was die Akzeptanz und Zufriedenheit mit dem Rekrutierungsprozess steigern kann.

# FAIRNESS VON KI IM HRM

## IMPLIKATIONEN DER STUDIE FÜR MANAGER UND PRAKTIKER

Die Studie zeigt, dass **Fairnesswahrnehmungen subjektiv und von großer Bedeutung für individuelle Reaktionen** sind, vergleichbar mit der technischen Fähigkeit eines Algorithmus, faire Entscheidungen zu treffen. Es werden konkrete Mechanismen vorgeschlagen, um Fairnesswahrnehmungen zu formen, indem **zusätzliche Informationen über die Prozesse des Algorithmus bereitgestellt und anthropomorphe Designelemente** verwendet werden, um die Wahrnehmungen von interpersoneller und informationeller Gerechtigkeit zu formen.

Für Manager und Praktiker ergeben sich daraus folgende Empfehlungen: Bewerber sind grundsätzlich **offen für algorithmische Auswahlverfahren**, sofern diese **fair und unvoreingenommen** eingesetzt werden. Die **Kombination von menschlichen und algorithmischen Stärken** kann die fairsten Ergebnisse erzielen. Zudem sollten Organisationen die mehrdimensionale Natur von Fairnesswahrnehmungen beachten und **verschiedene Fairnessaspekte im Auswahlprozess berücksichtigen**, um die Wahrnehmung von Fairness zu erhöhen. Die Implementierung von Transparenz- und Anthropomorphismus-Interventionen kann Organisationen dabei helfen, informationelle und interpersonelle Gerechtigkeit zu gestalten und somit **positiv auf die Zufriedenheit der Bewerber** und deren Bereitschaft, die Organisation weiterzuempfehlen, einzuwirken.



### Sie möchten tiefer ins Thema einsteigen?

Ochmann, J., Michels, L., Tiefenbeck, V., Maier, C., & Laumer, S. (2024). Perceived algorithmic fairness: An empirical study of transparency and anthropomorphism in algorithmic recruiting. *Information Systems Journal*, 34(2), 384-414. <https://doi.org/10.1111/isj.12482>

# KI UND DIE ZUKUNFT DES LERNENS

INTERVIEW MIT MATTHIAS SEILLER (1/4)

**ChatGPT feierte im November seinen ersten Geburtstag. Nach über einem Jahr der Erkundung und Nutzung, wie schätzen Sie die Auswirkungen von ChatGPT auf unser tägliches Leben und Arbeitsumfeld ein? Inwieweit hat diese Technologie das Lernen in Unternehmen beeinflusst und welche Zukunftsperspektiven sehen Sie?**

Nach über einem Jahr der Erkundung und Nutzung hat sich ChatGPT bei vielen als täglicher Begleiter in unserem Leben und Arbeitsumfeld etabliert. Ich sehe große Chancen in der Nutzung dieser Tools, wobei ein **reflektierter Umgang** entscheidend ist. Tools wie ChatGPT können in vielen Bereichen, insbesondere in der Wissensarbeit, für eine **höhere Produktivität und bessere Arbeitsergebnisse** sorgen. Das belegen mittlerweile eine Vielzahl von Studien. Wie eine Bitcom-Studie zeigt, vernachlässigen viele Unternehmen dieses Thema, was ich für einen großen Fehler halte, da der **sinnvolle Einsatz von generativer KI sich schnell als Wettbewerbsvorteil** für viele Unternehmen herausstellen könnte.

Persönlich nutze ich ChatGPT in vielen Prozessen – beim **Formulieren von Texten**, als **Ideen- oder Feedbackgeber** und tatsächlich auch als **Lerncoach**, der mich bei Lernprozessen begleitet. Kurzfristig sehe ich vor allem in repetitiven Tätigkeiten großes Potenzial für die Unterstützung durch KI. Bei hochkomplexen Aufgaben, die auch Kontext benötigen, stößt diese Form von künstlicher Intelligenz derzeit noch an ihre Grenzen. Die zukünftige Entwicklung und Integration von KI-Technologien wie ChatGPT wird fast jeden Bereich betreffen und bietet **zahlreiche Möglichkeiten für Innovationen und Effizienzsteigerungen**.



**MATTHIAS SEILLER**  
AGILER LERNCOACH, DATEV EG

**“ES GEHT NICHT NUR DARUM, WAS TECHNISCH MÖGLICH IST, SONDERN AUCH DARUM, WAS TATSÄCHLICH IN DER PRAXIS ANGENOMMEN WIRD.**

# KI UND DIE ZUKUNFT DES LERNENS

## INTERVIEW MIT MATTHIAS SEILLER (2/4)

**Können Sie spezifische Anwendungsszenarien aufzeigen, in denen ChatGPT und ähnliche KI-Technologien das Lernen und Arbeiten in Unternehmen revolutionieren?**

ChatGPT und ähnliche KI-Technologien bieten vielfältige Anwendungsszenarien, die das **Lernen und Arbeiten in Unternehmen revolutionieren** können. Ein spezifisches Beispiel ist das **Onboarding neuer Mitarbeiter**. KI kann individualisierte Einarbeitungspläne erstellen, die auf die Fähigkeiten und Lernvorlieben der neuen Teammitglieder zugeschnitten sind, wodurch eine schnellere und effektivere Integration in die Unternehmenskultur ermöglicht wird. Auch personalisierte Lernpfade, die durch KI-Tools wie ChatGPT unterstützt werden, ermöglichen eine **individuelle Kompetenzentwicklung**, die auf die spezifischen Bedürfnisse und das Tempo jedes Einzelnen abgestimmt ist. Das Konzept von Blooms 2-Sigma-Problem verdeutlicht, dass individuell angepasstes Lernen – also Unterricht, bei dem Lehrmethoden und Lerntempo auf den Einzelnen abgestimmt sind – zu einer signifikanten Verbesserung der Leistung von Lernenden führen kann. KI-Tools wie ChatGPT könnten diese **individuelle Betreuung durch maßgeschneiderte Lernpfade** imitieren. Der [Khanmigo](#) von der Khan Academy ist ein KI-Lernbegleiter und aus meiner Sicht ein gutes Beispiel für eine gelungene Umsetzung von generativer KI im E-Learning.

**Wie wird Ihrer Meinung nach die Weiterentwicklung von KI-Technologien das Talentmanagement und die Personalentwicklung beeinflussen?**

Im Bereich des Wissensmanagements können KI-Tools dazu beitragen, **benötigte Informationen schneller auffindbar zu machen**, was die tägliche Arbeit erleichtert und Lernprozesse beschleunigt. Außerdem können KI-Systeme für die **Automatisierung von Aufgaben** wie dem Verfassen von Texten oder dem Zusammenstellen von Berichten genutzt werden, wodurch Mitarbeitern **mehr Raum für kreative und strategische Tätigkeiten** gegeben wird. Durch die Nutzung von KI für prädiktive Analysen könnten Unternehmen zudem in die Lage versetzt werden, **wichtige Trends zu erkennen und vorherzusagen**, welche Fähigkeiten in der Zukunft notwendig sein werden. Mit diesen Erkenntnissen könnten Lernpfade und Entwicklungsprogramme automatisch angepasst werden, um eine kontinuierliche Anpassung an sich wechselnde Marktanforderungen zu gewährleisten. Die Herausforderung hierbei ist die **ethische Nutzung und die Einhaltung von Datenschutzstandards**, um eine Balance zwischen Personalisierung und Privatsphäre zu gewährleisten.

**Welche Schlüsselfaktoren halten Sie für entscheidend, um KI-Technologien erfolgreich im Bereich der Personalentwicklung und des Talentmanagements einzusetzen?**

Der erfolgreiche Einsatz von KI-Technologien in der Personalentwicklung und im Talentmanagement basiert auf einer Reihe von Schlüsselfaktoren, die eng miteinander verwoben sind. Zunächst ist die **Akzeptanz der Technologie durch die Mitarbeiter** entscheidend. (...)

# KI UND DIE ZUKUNFT DES LERNENS

## INTERVIEW MIT MATTHIAS SEILLER (3/4)

(...) Diese kann durch Transparenz, Einbindung in Entscheidungsprozesse und Schulung gefördert werden. Ebenso wichtig ist ein reflektierter Umgang mit der KI, bei dem die Werkzeuge als Unterstützung, **nicht aber als Ersatz für menschliche Expertise** betrachtet werden. In der operativen Umsetzung ist die Fähigkeit der KI, aus großen Datenmengen zu lernen und Vorentscheidungen zu treffen, von Vorteil, etwa bei der Vorselektion von Kandidaten oder der Identifikation von Qualifikationslücken. Es ist jedoch essenziell, dass die finalen Personalentscheidungen in der Regel bei menschlichen Fachkräften bleiben sollten.

### Welche Herausforderungen und wichtigen Überlegungen sollten Unternehmen berücksichtigen, wenn sie KI-Technologien implementieren?

Bei der Implementierung von KI-Technologien in Unternehmen müssen vor allem **Herausforderungen im Bereich Datenmissbrauch, KI-Bias und Diskriminierung** berücksichtigt werden. Es ist entscheidend, dass die verwendeten Daten ethisch korrekt erhoben und genutzt werden, wobei Datenschutz und Privatsphäre im Vordergrund stehen. Gleichzeitig ist die Vermeidung von Verzerrungen in KI-Modellen wichtig, um **faire und unvoreingenommene Ergebnisse** zu gewährleisten. Dazu gehört das Testen der Modelle auf Vorurteile und die Nutzung diversifizierter Daten. Ethik spielt ebenfalls eine essenzielle Rolle. Unternehmen müssen kritisch bewerten, welche Prozesse automatisiert werden können und in welchen Bereichen die menschliche Interaktion unersetzlich ist. KI sollte demnach als Werkzeug dienen, das **Personalverantwortliche in ihren Entscheidungen unterstützt**, ihre

Effizienz steigert und zu einer strategischen Personalplanung beiträgt, ohne jedoch die menschliche Komponente zu ersetzen.

### Gibt es bereits Forschungsergebnisse oder Erkenntnisse darüber, welche Effekte die Anwendung von KI im Bereich der Personalentwicklung und des Talentmanagements hat?

Die neuesten Forschungen und Diskussionen zur Anwendung von generativer KI in der Personalentwicklung und im Talentmanagement zeigen, dass diese Technologie **erhebliche Veränderungen und Verbesserungen** mit sich bringt. Laut [McKinsey](#) können generative KI-Technologien wie ChatGPT neue Mitarbeiter schneller einarbeiten und deren Produktivität steigern. Generative KI bietet zudem **Potenzial für die Personalbeschaffung**, indem sie hilft, Stellenbeschreibungen effizienter zu gestalten und die Kommunikation mit Bewerbern zu personalisieren. Die **Technologie wird allerdings nicht die menschliche Beteiligung im Prozess ersetzen**, sondern vielmehr ergänzen und unterstützen, wie ein Beitrag von [BCC](#) zeigt. Dies umfasst die Unterstützung bei der Karriereplanung, bei Lern- und Entwicklungsanforderungen sowie bei der Gestaltung individueller Onboarding-Pläne.

### Glauben Sie, dass KI letztendlich Funktionen in der Personalabteilung automatisieren wird, und welche Rolle wird in diesem Kontext für Personalentwickler\*innen verbleiben?

Meine Sichtweise auf diese Frage basiert auf der Annahme, dass KI-Systeme vor (...)

# KI UND DIE ZUKUNFT DES LERNENS

## INTERVIEW MIT MATTHIAS SEILLER (4/4)

(...) allem dort ihre Stärken ausspielen, wo es um die Verarbeitung und Analyse großer Datenmengen geht. Das **Automatisierungspotenzial von KI in der Personalabteilung ist daher enorm**, insbesondere bei Routineaufgaben und solchen, die ein hohes Maß an Datenanalyse erfordern. Die Rolle der Personalentwickler wird sich in diesem Kontext unweigerlich wandeln, jedoch nicht überflüssig werden. Die emotionale Intelligenz, die Fähigkeit, KI gezielt für bestimmte Aufgaben einzusetzen (AI-Delegation-Kompetenz), sowie kritisches und analytisches Denken sind Kompetenzen, die in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden. **Diese Fähigkeiten spiegeln sich auch in den zentralen Zukunftskompetenzen** wider, die im [Microsoft Work Trend Index](#) herausgearbeitet wurden, wie Flexibilität, emotionale Intelligenz und analytisches Urteilsvermögen. Ich sehe die **KI perspektivisch als Copiloten**, der die Personalabteilung unterstützt und ergänzt, aber nicht ersetzt. Die menschliche Überwachung und Endverantwortung für Arbeitsergebnisse bleiben unerlässlich. Diese Ansicht wird auch durch Vorgaben an Hochschulen wie den ["Rules for Tools"](#) nach Christian Spannagel untermauert. Hier wird betont, dass **in letzter Instanz immer der Mensch die Hauptverantwortung für seine Arbeitsergebnisse trägt**. In einer solchen Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine kann KI die Effizienz steigern, während Personalentwickler sich auf komplexere, strategische Aufgaben konzentrieren können, die eine menschliche Note erfordern.

**Wenn wir in einem Jahr dieses Gespräch erneut führen, über welche Entwicklungen im Bereich KI und Lernen in Unternehmen werden wir dann sprechen? Welche Veränderungen und Fortschritte erwarten Sie im kommenden Jahr?**

Wenn wir in einem Jahr zurückblicken, erwarte ich, dass wir über eine Landschaft diskutieren werden, in der KI und Lernen in Unternehmen **nicht nur fortschrittlicher, sondern auch greifbarer und integrierter** in alltägliche Prozesse geworden sind. Insbesondere denke ich, dass multimediale Anwendungsszenarien, wie KI-generierter E-Learning-Content und immersive 3D-Welten, zunehmend Einzug in die betriebliche Bildung halten werden. Meine Hoffnung ist, dass wir **als Gesellschaft in unserer KI-Kompetenz gewachsen** sind, die Technologie als Chance sehen und ihr mit dem nötigen Respekt und auch einem kritischen Urteilsvermögen begegnen. Ich erwarte **Fortschritte in der Entwicklung individueller Lernpfade und in der präzisen Lernunterstützung durch KI**, die maßgeschneiderte Inhalte für den jeweiligen Lernenden bereitstellen kann. Eine Herausforderung sehe ich darin, Lernende für diese neuen Technologien zu begeistern und bestehende Vorbehalte abzubauen. Langfristig betrachtet könnte das Metaverse oder eine ähnliche Form virtueller Welten, unterstützt durch generative KI, eine **Revolution in der Art und Weise einleiten, wie wir lernen und zusammenarbeiten**. Doch die entscheidende Frage bleibt, inwieweit diese Technologien von den Lernenden angenommen werden. In einem Jahr werden wir hoffentlich mehr Klarheit darüber haben, welche dieser Ansätze sich tatsächlich durchsetzen können.

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM BEREICH HUMAN RESOURCES

Auf dem Weg ins digitale Zeitalter wächst das Potenzial für die Nutzung von Daten und künstlicher Intelligenz (KI) im Bereich Human Resources (HR) in einem **außergewöhnlichen Tempo** und **bietet ungeahnte Möglichkeiten**. Die Personalabteilung hat ihre traditionelle unterstützende Rolle in Unternehmen hinter sich gelassen und entwickelt sich stattdessen zu einem herausragenden Akteur, der durch die **aktive Gestaltung und Beratung von Geschäftsstrategien** mithilfe wertvoller Erkenntnisse auf Basis von Big Data in den Mittelpunkt rückt.

People Analytics oder HR Analytics ist ein moderner Ansatz im Personalmanagement, bei dem datengesteuerte Methoden und statistische Analysen von Personaldaten eingesetzt werden, um **fundierte Entscheidungen über die Belegschaft eines Unternehmens** zu treffen. Er umfasst die Erfassung und Bewertung verschiedener Daten wie Leistungskennzahlen, Fluktuationsraten, Engagement und andere HR-bezogene Informationen, um aufschlussreiche Berichte zu erstellen und so letztlich die Personalabteilungen in die Lage zu versetzen, **effektiver zu den Unternehmenszielen beizutragen**. Dabei verändert die Einbindung von KI in die Praktiken des Personalmanagement die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden rekrutieren, verwalten und einbinden. Ein KI-Algorithmus kann beispielsweise die **Automatisierung des Rekrutierungsprozesses** vorantreiben, indem er vorhersagt, welche Kommunikationskanäle am ehesten die richtigen Kandidatinnen und Kandidaten für eine bestimmte Stelle anziehen, und so die Beschaffungskosten senken. Darüber hinaus haben reale Beispiele aus der Industrie, wie zum Beispiel Google und Sysco, gezeigt, wie KI-Algorithmen erfolgreich zur Analyse von Mitarbeitenden Daten eingesetzt werden können, um deren **Zufriedenheit und Produktivität zu verfolgen** und letztlich ihre **Leistung vorherzusagen**.

Die Implementierung von KI in die HRM-Praktiken wird jedoch dazu führen, dass sich die **Rolle des Personalmanagements mit der Zeit verändern wird**. Um KI effektiv für den Unternehmenserfolg zu nutzen, müssen HR-Fachleute über interdisziplinäres Wissen, ein tiefes Verständnis für das Geschäft sowie grundlegende Datenmanagement- und Statistikenkenntnisse verfügen. Darüber hinaus müssen sie KI-Funktionen verstehen, algorithmische Ergebnisse interpretieren und eine ethische und unvoreingenommene KI-Implementierung innerhalb von HR-Prozessen sicherstellen, um ein **fares und integratives Arbeitsumfeld** zu fördern. Diese KI-Disruption wird wahrscheinlich zu einer **Umgestaltung der HR-Berufe in vielseitigere Rollen** führen, die ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten erfordern. Langfristig kann dieser Wandel dazu führen, dass die Ziele und die Zusammensetzung der einzelnen HR-Positionen und -Teams überdacht werden müssen.

# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM BEREICH HUMAN RESOURCES

Ausgehend von der Erkenntnis, dass der Einsatz von KI im Personalwesen maßgeschneiderte Fähigkeiten für die Anwendung effektiver datengesteuerter Ansätze erfordert, gleichzeitig aber auch datengestützte Entscheidungsfindung ermöglicht, haben wir in einer ersten Umfrage Personalfachleute, die KI eingesetzt haben, gefragt, ob sie diese eher als Erleichterung oder als Hindernis für die Erfüllung ihrer Aufgaben betrachten. Unsere Ergebnisse zeigten, dass die **Anwendung von KI im Personalwesen in der Literatur zwar als Herausforderung angesehen** wird, die Berufserfahrung der Befragten jedoch häufig das Gegenteil zeigt. Die überwiegende Mehrheit der 48 Befragten empfand den **Einsatz von KI im Personalwesen als Erleichterung bei der Untersuchung großer Datenmengen** und damit als **Möglichkeit, einzigartige Problemlösungsideen** zu entwickeln. Entgegen dem Mythos, dass sich Fachkräfte gegen KI sträuben, weil sie befürchten, dass KI Mitarbeitende ersetzen könnte, sahen sie in der Nutzung von KI eine **Chance, ihre Fähigkeiten zu verbessern** und ihre Arbeit autonomer zu gestalten. Diese Ergebnisse verdienen daher eine Untersuchung in größerem Maßstab.

Darüber hinaus nimmt die Nutzung generativer KI auch im Personalbereich zu. Fallstudien aus der Praxis haben gezeigt, dass Unternehmen generative KI nutzen, um beispielsweise KI-Chatbots zu entwickeln, die den Mitarbeitenden bei der **Beantwortung von Fragen zu ihrer beruflichen Entwicklung** helfen können. Außerdem kann generative KI beispielsweise zum **Verfassen von personalbezogenen Inhalten oder Dokumentationen** eingesetzt werden, und Personalverantwortliche nutzen sie sogar, um **bessere Stellenanforderungen zu schreiben**. Es lässt sich also feststellen, dass der Einsatz von KI in der Personalabteilung die Geschwindigkeit und Qualität der Arbeit drastisch verbessern kann.

Während alle oben genannten Beispiele für den Einsatz von KI im Personalwesen zu einem positiven Image von People Analytics beitragen, birgt die Anwendung datengesteuerter Ansätze zur Verwaltung von Menschen zahlreiche Risiken.

Erstens wächst die **Besorgnis über die Verletzung der Privatsphäre** durch die umfassende Datenerfassung, die die persönlichen, sozialen und physiologischen Bereiche der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfasst. Ein weiteres Problem ist die ständige Beaufsichtigung und algorithmische Kontrolle, die ein **Gefühl der Überwachung** hervorrufen kann. Außerdem können unzureichendes Training der Algorithmen und die fehlende Transparenz der Entscheidungsprozesse zu **impliziten algorithmischen Verzerrungen** führen.



# NEUE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT DER ARBEIT MIT KI DURCH DEN EU AI ACT

Der **AI Act der Europäischen Union** etabliert einen **risikoorientierten Rahmen für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)**. Dabei werden KI-Systeme basierend auf ihrem Anwendungsbereich und der anvisierten Zielgruppe in **unterschiedliche Risikokategorien** eingeordnet. Abhängig von dieser Klassifizierung sind Unternehmen angehalten, bestimmte Anforderungen zu erfüllen, die von einfachen **Kennzeichnungen für risikoarme Anwendungen**, wie Chatbots im Kundenservice, bis hin zu **umfangreichen Dokumentations- und Sorgfaltspflichten für risikoreichere Anwendungen**, etwa in der Personalverwaltung, reichen. Zudem sieht der Act ein absolutes Verbot für KI-Anwendungen vor, die als unzulässig oder als zu risikobehaftet gelten, beispielsweise Anwendungen, die Social Scoring betreiben oder subtil manipulativ gegenüber vulnerablen Gruppen sind.

Insbesondere im Bereich Human Resources (HR) gelten KI-Anwendungen als hochriskant. Solche Hochrisiko-KI-Systeme müssen vor ihrer Markteinführung **strengen Richtlinien** entsprechen. Diese beinhalten **adäquate Risikobewertungs- und -minderungssysteme**, die Verwendung qualitativ hochwertiger Datensätze zur Vermeidung von Risiken und diskriminierenden Ergebnissen, präzise Protokollierung der Aktivitäten zur Sicherstellung der Ergebnismachverfolgbarkeit, umfassende Dokumentation für die Überprüfung durch Behörden, klare Nutzerinformationen, angemessene menschliche Überwachung sowie **hohe Anforderungen an die Robustheit, Sicherheit und Genauigkeit** der Systeme.

Anbieter und Betreiber der KI-Lösungen tragen die Verantwortung für die Einhaltung dieser Vorgaben. Sie sind verpflichtet, die **Einhaltung der Regulierungen zu überprüfen**, eine **menschliche Kontrolle zu gewährleisten** und die KI-Systeme in einer EU-weiten Datenbank zu registrieren. Darüber hinaus müssen sie auch nach der Einführung der Systeme deren **Einsatz überwachen und eventuelle Vorfälle melden**.

Mit der Einführung des EU-Gesetzes entstehen neue regulatorische Rahmenbedingungen für den KI-Einsatz, die einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitswelt der Zukunft haben werden. Dieses Thema wird daher ein **Hauptaugenmerk des Schöller-Forschungslabors im Jahr 2024** sein.

Mit der Implementierung des EU AI Act werden wir uns intensiv auseinandersetzen, indem wir Studien zu diesem Thema anstellen und die **Auswirkungen auf die Personalarbeit in Unternehmen** beleuchten. Ziel ist es, ein tiefgehendes Verständnis für die Veränderungen zu entwickeln, die durch die neuen regulatorischen Rahmenbedingungen entstehen, und deren **Bedeutung für die zukünftige Arbeitswelt zu ergründen**.



STAY IN TOUCH

© PROF. DR. SVEN LAUMER | FLORIAN J. MEIER

NÜRNBERG 2024



**ZUKUNFT DER ARBEIT**  
Schöller-Forschungslabor

# NOCH FRAGEN?

NUR KEINE HEMMUNGEN! SCHICKEN SIE UNS  
EINE E-MAIL AN [WISO-WI-DWG@FAU.DE](mailto:WISO-WI-DWG@FAU.DE) ODER  
BESUCHEN SIE UNSERE WEBSEITE  
[HTTPS://WWW.ZUKUNFTDERARBEIT.WISO.RW.FAU.DE/](https://www.zukunftderarbeit.wiso.rw.fau.de/)