



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Künstliche Intelligenz in den Human Resources: Eine aktualisierte Bestandsaufnahme

MASTER-ARBEIT

2025

Autor  
Nideröst, Florian

Begleitperson  
Prof. Dr. Hell, Benedikt

Praxispartner  
Institut Mensch in komplexen Systemen  
Kontaktperson Prof. Dr. Hell, Benedikt

*Zusammenfassung:* Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie und in welchem Ausmass Künstliche Intelligenz (KI) in den Schweizer Human Resources (HR) eingesetzt wird. Ziel war es, den aktuellen Stand der Nutzung, wahrgenommene Chancen und Risiken, Einstellungen von HR-Fachpersonen sowie den KI-Reifegrad von Unternehmen zu erfassen und Best Practices zur erfolgreichen KI-Implementierung zu identifizieren. Im Rahmen eines Mixed-Methods-Designs wurden zunächst 161 HR-Fachpersonen, Mitglieder der Geschäftsleitung und IT-Verantwortliche quantitativ befragt. Ergänzend wurden qualitative Interviews mit HR-Fachpersonen aus Unternehmen mit hohem KI-Reifegrad sowie solchen, bei denen ein hoher Reifegrad zu erwarten war, durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Nutzung von KI im HR innerhalb der letzten drei Jahre verdreifacht hat. 24 % der befragten Organisationen setzen mittlerweile entsprechende Anwendungen ein, insbesondere in den Bereichen Personaladministration, -beschaffung und -entwicklung. Am häufigsten kommt dabei generative KI wie ChatGPT zum Einsatz. Gleichzeitig wird deutlich, dass viele Organisationen noch am Anfang ihrer KI-Entwicklung stehen. Fehlendes Knowhow, rechtliche Unsicherheiten und ein unklarer Mehrwert stellen zentrale Barrieren dar. Die Einstellung gegenüber KI hat sich seit 2022 leicht verbessert. Vor allem wahrgenommene Vorteile wie Effizienzsteigerung wirken sich positiv auf die Haltung aus. Der KI-Reifegrad der befragten Unternehmen im HR bleibt jedoch niedrig, insbesondere in den Dimensionen Kompetenzentwicklung, Mensch und Kultur sowie Organisation. Die qualitativen Interviews zeigen praxisnahe Strategien auf, wie KI verantwortungsvoll und wirksam implementiert werden kann. Insgesamt unterstreicht die Studie die Bedeutung eines ganzheitlichen, strategisch begleiteten KI-Einsatzes, der nicht nur technologische, sondern auch ethische, kulturelle und organisationale Aspekte berücksichtigt.

Schlagwörter: Künstliche Intelligenz (KI), Human Resources (HR), Einstellung, Reifegrad, Implementation, Chancen, Risiken, Best Practices, Mixed Methods, Schweiz

*Abstract:* This master's thesis explores the extent to which artificial intelligence (AI) is used in the field of Human Resources (HR) in Switzerland. The aim was to examine the current state of AI adoption, perceived opportunities and risks, attitudes of HR professionals, and the AI maturity level of organizations, while also identifying best practices for successful implementation. Using a mixed methods design, 161 HR professionals, members of executive management, and IT specialists were surveyed quantitatively. Additionally, qualitative interviews were conducted with HR professionals from organizations with high AI maturity, as well as those expected to demonstrate such maturity. The results indicate that AI usage in HR has tripled over the past three years. Currently, 24% of the surveyed organizations use AI-based applications, primarily in HR administration, recruitment, and development. Generative AI, such as ChatGPT, is the most frequently applied technology. At the same time, it becomes evident that many organizations are still at the beginning of their AI journey. Key barriers include lack of know-how, legal uncertainties, and an unclear added value. Since 2022, attitudes toward AI have slightly improved, with perceived benefits such as increased efficiency having a positive effect. However, the overall AI maturity in HR remains low, especially regarding competence development, people and culture, and organizational anchoring. The qualitative data highlight practical strategies for implementing AI in a responsible and effective way. Overall, the study emphasizes the importance of a holistic and strategically guided approach that addresses not only technological, but also ethical, cultural, and organizational aspects.

**Keywords:** artificial intelligence (AI), human resources (HR), attitude, maturity level, implementation, opportunities, risks, best practices, mixed methods, Switzerland

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>6</b>
1.1	<i>Ziel der Arbeit und Forschungsfrage .....</i>	7
1.2	<i>Aufbau der Arbeit .....</i>	9
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen der Künstlichen Intelligenz.....</b>	<b>10</b>
2.1	<i>Definitionsansätze Künstliche Intelligenz .....</i>	10
2.2	<i>Maschinelles Lernen .....</i>	12
2.3	<i>Künstliche neuronale Netze und Deep Learning.....</i>	13
2.4	<i>Big Data .....</i>	15
<b>3</b>	<b>Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR.....</b>	<b>16</b>
3.1	<i>Konkrete Anwendungsbereiche im HR.....</i>	17
3.2	<i>Möglichkeiten und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz im HR</i>	22
3.2.1	<i>Chancen.....</i>	22
3.2.2	<i>Risiken.....</i>	24
3.3	<i>Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR in der Schweiz.....</i>	25
3.4	<i>Identifizierte Stolpersteine und Barrieren.....</i>	26
3.5	<i>Der KI-Reifegrad im Human Resources .....</i>	27
<b>4</b>	<b>Empirische Forschung .....</b>	<b>31</b>
4.1	<i>Forschungsdesign.....</i>	31
4.2	<i>Studie 1: Bestandsaufnahme, Entwicklung und Reifegrad.....</i>	32
4.2.1	<i>Methode: Fragebogenentwicklung und -erhebung.....</i>	32
4.2.2	<i>Methode: Stichprobe .....</i>	35
4.2.3	<i>Methode: Datenaufbereitung.....</i>	36
4.2.4	<i>Methode: Datenauswertung.....</i>	37
4.3	<i>Studie 2: Interviews zu Best Practices .....</i>	41
4.3.1	<i>Methode: Auswahl und Beschreibung der Befragten .....</i>	41
4.3.2	<i>Methode: Interviewleitfaden .....</i>	42
4.3.3	<i>Methode: Interviewführung.....</i>	43
4.3.4	<i>Methode: Datenaufbereitung und -auswertung .....</i>	43
4.4	<i>Ergebnisse Studie 1 Bestandsaufnahme, Entwicklung, Reifegrad .....</i>	47
4.4.1	<i>KI-Einsatz und Entwicklung .....</i>	47
4.4.2	<i>KI-Anwendungen .....</i>	48
4.4.3	<i>Barrieren.....</i>	49
4.4.4	<i>Einstellung und Einstellungsentwicklung .....</i>	50
4.4.5	<i>Chancen, Risiken und Veränderungen gegenüber 2022 .....</i>	52
4.4.6	<i>Zentrale Einflussfaktoren auf die Einstellung .....</i>	55
4.4.7	<i>KI-Reifegrad.....</i>	57
4.5	<i>Ergebnisse Studie 2 zu Best Practices.....</i>	59
4.5.1	<i>Best Practices zum Implementationsaufwand.....</i>	59
4.5.2	<i>Best Practices zu ethischen Themen .....</i>	61

4.5.3	Best Practices zu fehlendem Knowhow .....	62
4.5.4	Best Practices im Umgang mit Widerständen.....	63
4.5.5	Best Practices zu kultureller Verankerung .....	64
4.5.6	Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität.....	65
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>68</b>
5.1	<i>Interpretation der Ergebnisse .....</i>	<i>68</i>
5.2	<i>Kritische Beleuchtung der Studien.....</i>	<i>77</i>
5.3	<i>Ausblick.....</i>	<i>78</i>
5.4	<i>Fazit.....</i>	<i>79</i>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>90</b>
	<b>Hilfsmittelverzeichnis.....</b>	<b>91</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>92</b>

## 1 Einleitung

Der Hype um die Künstliche Intelligenz (KI) ebbt auch im Jahr 2024 nicht ab. KI bleibt nach wie vor ein heiss diskutiertes Thema in der Arbeitswelt, insbesondere, weil sie die Art und Weise der Arbeit verändert. Derweil investieren Firmen wie Amazon, Google und Microsoft Milliarden in die Entwicklung und Implementierung von KI (Frankfurt, 2024). Der von Chui et al. (2023) veröffentlichte McKinsey-Bericht unterstreicht das enorme Potenzial dieser Initiativen. KI soll sich positiv auf die Produktivität bestimmter Arbeitsbereiche auswirken, was zu einem weltwirtschaftlichen Mehrwert in Billionenhöhe führen kann. Neben den genannten Organisationen erkennen auch andere Unternehmen zunehmend die Bedeutung dieser Technologie. In einer kürzlich veröffentlichten Studie des Beratungsunternehmens Mercer (2024) mit über 12'200 teilnehmenden Führungskräften geben 52 % an, dass eine Nichtbeachtung von KI-Initiativen zu einem erheblichen Unternehmensrisiko führen kann. Varsha (2023) geht sogar so weit, den Erfolg und das Wachstum von Unternehmen direkt mit der Implementierung von KI in Verbindung zu bringen.

Auch im Bereich der Human Resources (HR) wurden bereits vor einiger Zeit das Potenzial und die Vorteile von KI erkannt, um sich damit in einem harten Wettbewerb zu behaupten (Waheed et al., 2019). Trotzdem gestaltet sich die Integration der KI ins Personalwesen nicht sonderlich einfach und stellt grössere Herausforderungen bereit als in anderen Organisationsbereichen (Tambe et al., 2019). Diese Herausforderungen reichen von ethischen Fragen – insbesondere dann, wenn KI-Technologien folgenreiche Entscheidungen über Menschen vornehmen – bis hin zu praktischen Fragen (Tambe et al., 2019). Doch die potenziellen Vorteile scheinen zu überwiegen, weshalb Unternehmen weltweit bestrebt sind, KI in ihre HR-Prozesse zu integrieren (George & Thomas, 2019).

Auch eine in der Schweiz durchgeführte Studie der FHNW aus dem Jahr 2022 deutet das Potenzial von KI-Anwendungen im HR-Bereich an. Gleichzeitig wurden bestimmte Risiken identifiziert, die von unzureichender Datenqualität bis hin zu fehlerhaften und unausgereiften KI-Anwendungen reichten. Beide Aspekte können zu verzerrten Ergebnissen, Diskriminierung und Vorurteilen führen, was letztlich in fragwürdigen Entscheidungen münden kann. Laut der Studie nutzen lediglich 8 % der 203 befragten HR-Fachpersonen aus der Schweiz KI, während 88 % noch keine entsprechenden Technologien implementiert haben. Gleichwohl kommt KI am häufigsten bei der Personalbeschaffung zum Einsatz. Die

Studie hält fest, dass KI in Schweizer Unternehmen spürbar auf dem Vormarsch ist, die tatsächliche Anwendung jedoch noch in den Anfängen steckt (Michel & Hell, 2022).

Obwohl die Integration von KI in HR-Prozessen nach George & Thomas (2019) zunehmend an Bedeutung gewinnt, bleibt der Fortschritt der Implementierung von KI-Anwendungen in Schweizer Unternehmen im HR-Bereich weitgehend unklar, da es an aktueller Forschung mangelt. Der kürzlich veröffentlichte HR-Report 2024 von Hays deutet darauf hin, dass KI-Anwendungen in der DACH-Region vermehrt zum Einsatz kommen und bereits 40 % der befragten Unternehmen KI in unterschiedlichen Bereichen nutzen (Eilers et al., 2024). Dennoch fehlt es an umfassenden Erkenntnissen darüber, welche spezifischen KI-Anwendungen in Schweizer HR-Abteilungen vermehrt genutzt werden. Auch ist wenig dokumentiert, über welchen KI-Reifegrad Schweizer Unternehmen verfügen. Es stellt sich die Frage, ob diese Unternehmen weiterhin vor der Herausforderung stehen, KI sinnvoll in ihre HR-Prozesse zu integrieren, welche Stolpersteine dabei existieren und welche Barrieren möglicherweise noch nicht überwunden wurden. Best Practices, wie solche Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können, sind bislang ebenfalls wenig dokumentiert.

## **1.1 Ziel der Arbeit und Forschungsfrage**

Ziel dieser Masterarbeit ist es, eine aktualisierte Bestandesaufnahme zur KI-Nutzung im HR-Bereich in Schweizer Unternehmen durchzuführen und die Entwicklung seit der ersten Bestandsaufnahme im Jahr 2022 aufzuzeigen (siehe auch Forschungsfrage 1 und 2 auf der nächsten Seite). Darüber hinaus soll die Erkenntnis erlangt werden, wie sich die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI verändert hat und welche Chancen und Risiken sie in der Nutzung von KI sehen (siehe auch Forschungsfrage 3). Zudem soll diese Arbeit Aufschluss darüber geben, über welchen KI-Reifegrad Schweizer Unternehmen in den verschiedenen Branchen verfügen (siehe auch Forschungsfrage 4). Ein besonderer Fokus liegt darauf, Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad zu identifizieren und zu untersuchen, welche Vorgehensweise diese Unternehmen angewendet haben, um die im Jahr 2022 identifizierten Barrieren und Stolpersteine gemäss Michel (2022) zu überwinden. Die Erkenntnisse sollen als Best Practices dienen und anderen Unternehmen helfen, ähnliche Herausforderungen effektiver zu bewältigen und den KI-Reifegrad ihres Unternehmens bzw. ihres HR-Bereichs zu steigern (siehe auch Forschungsfrage 5).

Auch wenn der HR-Report 2024 von Hays – mit Fokus auf Deutschland, Österreich und die Schweiz – eine Zunahme des KI-Einsatzes im HR-Bereich nahelegt, bleibt der konkrete Einsatz von KI und deren Entwicklung seit 2022 insbesondere in der Schweiz nach wie vor unklar (Eilers et al., 2024). Diese Arbeit soll bestehende Forschungslücken schliessen und Handlungsempfehlungen für die Zukunft liefern.

Dazu werden in dieser Arbeit fünf zentrale Forschungsfragen untersucht, die eine umfassende Beleuchtung des Themengebiets ermöglichen.

- 1) Werden KI-Anwendungen in Schweizer Personalabteilungen eingesetzt?
  - a. In welchen HR-Bereichen werden KI-Anwendungen eingesetzt?
  - b. Welche KI-Anwendungen sind im HR-Bereich im Einsatz?
  - c. Was sind Barrieren, die HR-Abteilungen von der Implementation von KI-Anwendungen abhalten?
  
- 2) Wie hat sich der Einsatz von KI-Anwendungen im HR seit der ersten Bestandsaufnahme verändert?
  
- 3) Wie hat sich die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI seit 2022 entwickelt?
  - a. Welche Einstellung haben HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen, und wie hat sich diese im Vergleich zu 2022 entwickelt?
  - b. Welche Chancen werden beim Einsatz von KI im HR wahrgenommen, und wie haben sich diese seit 2022 verändert?
  - c. Welche Risiken werden beim Einsatz von KI im HR wahrgenommen, und wie haben sich diese seit 2022 entwickelt?
  - d. Welche Faktoren beeinflussen die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen im HR?
  
- 4) Welchen KI-Reifegrad weisen Schweizer Unternehmen im HR auf, die KI-Anwendungen einsetzen?
  
- 5) Welche Best Practices bei der Implementation von KI-Anwendungen können im HR bei Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad ausfindig gemacht werden?

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit (Kapitel 2) werden die theoretischen Grundlagen zur KI erläutert, um ein grundlegendes Verständnis für die wichtigsten Bestandteile der KI zu erlangen. Dieses Kapitel behandelt die Definitionen von KI und bietet eine Einführung in zentrale Themen wie maschinelles Lernen, neuronale Netze, Deep Learning und Big Data. Im Anschluss daran beleuchtet Kapitel 3 die Einsatzmöglichkeiten von KI im HR-Bereich, wobei verschiedene Anwendungsfelder und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen im Fokus stehen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem aktuellen Stand des KI-Einsatzes im HR in der Schweiz.

Kapitel 4 widmet sich der empirischen Forschung. Zunächst wird das Forschungsdesign der Mixed-Methods-Untersuchung ausführlich beschrieben und die Methodik der quantitativen Untersuchung erläutert, gefolgt vom methodischen Vorgehen der qualitativen Forschung. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse beider Untersuchungen in der Reihenfolge der definierten Forschungsfragen präsentiert und analysiert.

Das abschliessende Kapitel 5 fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, interpretiert die Ergebnisse und setzt sich kritisch mit den zentralen Fragestellungen und der Arbeit auseinander. Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen sowie einem Fazit.

## 2 Theoretische Grundlagen der Künstlichen Intelligenz

Der Begriff Künstliche Intelligenz (KI) ist in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Bereits in den 1940er Jahren befassten sich die beiden Neurophysiologen W. McCulloch und W. Pitts mit künstlichen neuronalen Netzen, um biologische Nervenzellen zu imitieren (Jiang et al., 2022). Obwohl diese Wissenschaftler als Pioniere der KI-Forschung gelten könnten, wurde das heutige Forschungsgebiet mehrheitlich durch Turing (1950), McCarthy, Minsky, Newell und Simon geprägt (P. Wang, 2019). McCarthy, der im Rahmen eines Forschungsprojektes im Jahre 1956 am Dartmouth College das Thema KI aufgriff, stellte damit maßgeblich die Weichen für die Entwicklung des heutigen Forschungsgebiets. Er beschrieb KI als Methode zur Zielerreichung in bestimmten komplexen Situationen. Dabei hängen die angewendeten Methoden vom Problem in der jeweiligen Situation ab und sind ähnlich, unabhängig davon, ob der Problemlösende ein Mensch oder ein Computerprogramm ist (McCarthy, 1988). Seither bestehen in der Literatur und im Internet eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionsansätzen (Monett & Lewis, 2018), was eine einheitliche Erklärung des Begriffs erschwert.

Um einen Überblick über die Vielfalt der Definitionen zu geben, werden im folgenden Unterkapitel unterschiedliche Definitionsansätze erläutert, darauf basierend wird ein Definitionsansatz für diese Arbeit abgeleitet.

### 2.1 Definitionsansätze Künstliche Intelligenz

Bereits 1950 schlug Alan Turing im Rahmen eines Gedankenexperiments den Turing-Test vor, der die Frage, ob eine Maschine denken kann, umgehen soll (Turing, 1950). Sofern ein Mensch nicht feststellen kann, ob die Antworten von einem Menschen oder einem Computer stammen, gilt der Test als bestanden. Dabei wurden ursprünglich vier Fähigkeiten berücksichtigt. Im Laufe der Jahre wurde der Test durch weitere Forschende um zwei zusätzliche Fähigkeiten erweitert. Zu den ursprünglichen Fähigkeiten zählen natürliche Sprachverarbeitung, Wissensrepräsentation, automatisierte Entscheidungsfindung und maschinelles Lernen. Diese wurden später um Computer Vision und Robotik ergänzt (Russell et al., 2022). Russell et al. (2022) sehen diese sechs Komponenten als die wesentlichen Bausteine einer KI an.

In diesem Zusammenhang knüpfen verschiedene Forschende mit ihren Definitionsansätzen an die sechs Fähigkeiten einer KI an und heben dabei bestimmte Aspekte

hervor. So beschreiben Berente et al. (2021) KI als Maschinen, die kognitive Funktionen wie Wahrnehmen, Argumentieren, Interagieren und Lernen übernehmen – Fähigkeiten, die typischerweise mit Menschen assoziiert werden. Dieser Ansatz umfasst die natürliche Sprachverarbeitung, indem KI in der Lage ist, in menschlicher Sprache zu kommunizieren und zu interagieren. Darüber hinaus berücksichtigt dieser Ansatz die Wissensrepräsentation, die das Speichern von Informationen und deren Nutzung als Grundlage für Lernprozesse umfasst. Kolbjørnsrud et al. (2017) legen den Fokus unter anderem auf die automatisierte Entscheidungsfindung und die Computer Vision. Zusammengefasst definieren sie KI als «a subset of IT that can sense their environment, comprehend the collected information, learn, and derive actions based on interpreted information and their implemented objectives» (S. 42). Insbesondere Computer Vision bringen Russell et al. (2022) mit dem Wahrnehmen der Umwelt durch eine Maschine in Verbindung. Haenlein & Kaplan (2019) konzentrieren sich auf das maschinelle Lernen und definieren KI als «a system's ability to interpret external data correctly, to learn from such data, and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation» (S.1). Collins et al. (2021) stellen in ihrem Literatur-Review eine Verbindung zwischen Robotern und KI her, indem Roboter als programmierbare Maschinen beschrieben werden, die über die Fähigkeit zur Wahrnehmung, Manipulation und Ausführung komplexer Aufgaben verfügen.

Während die genannten Forschenden bestimmte Aspekte einer KI hervorheben, betonen andere Definitionsansätze die Fähigkeit der KI, menschliche Intelligenz zu imitieren. So definiert das Beratungsunternehmen IBM (o. J.) KI als «eine Technologie, die es Computern und Maschinen ermöglicht, menschliche Intelligenz und Problemlösungsfähigkeiten zu simulieren» (Abs. Was ist KI). Ähnlich äussern sich die Forschenden Sheikh et al. (2023), die KI als eine Technologie beschreiben, «that enables machines to imitate various complex human skills» (S. 15). Auch Min (2010) vertritt die Ansicht, dass KI menschliche Verhaltensmuster imitiert und Wissen schafft, das für das gegenwärtige Problemlösen relevant ist. Voraussetzung dafür ist ein System, das die Phänomene menschlicher Intelligenz versteht und erlernt.

Unter Berücksichtigung der verschiedenen Ansätze lässt sich für diese Arbeit folgende Definition ableiten: KI ist eine vom Menschen geschaffene Technologie, die in Computern und Maschinen Anwendung findet. Sie verfügt über menschenähnliche Fähigkeiten und kann wahrnehmen, interagieren, lernen, Probleme lösen und sich in bestimmten Bereichen selbst

weiterentwickeln. Zudem ist sie in der Lage, auf Basis externer und erlernter Informationen Schlüsse zu ziehen und Entscheidungen zu treffen.

## 2.2 Maschinelles Lernen

Maschinelles Lernen (ML) gilt heutzutage als Schlüsseltechnologie im Bereich der KI und wird fälschlicherweise oft als Synonym für KI oder Deep Learning (DL, s. 2.3 unten) benutzt (Mockenhaupt, 2021). Dabei gilt das ML als wesentlicher Teil der KI, während DL eine weitere spezifische Form von ML darstellt (Gronwald, 2024). Auf der Grundlage des ML lernt eine KI Zusammenhänge und Gesetzmässigkeiten zu erkennen und diese auf neue, noch nicht vorhergesehene Daten zu adaptieren (Wennker, 2020). Dabei handelt es sich beim ML nach Arthur Lee Samuel um eine Methode, die Maschinen die Fähigkeit verleiht, aus Erfahrungen zu lernen, ohne explizit programmiert zu werden (Mahesh, 2020). ML basiert auf Algorithmen und statistischen Modellen. Ein Algorithmus ist nach Kreutzer (2019) «eine programmierte Anweisung, die eingegebene Daten in vordefinierter Form verarbeitet und zur Ausgabe von darauf basierenden Ergebnissen führt» (S. 6). Diese Algorithmen benötigen grosse Mengen an Daten – sowohl Ein- als auch Ausgaben –, um Muster zu erkennen. Auf diese Lernweise können sie Maschinen trainieren, eigenständige Entscheidungen zu treffen und Empfehlungen auszusprechen (Helm et al., 2020). ML findet in unterschiedlichen Aufgaben Anwendung, etwa zur Vorhersage, Optimierung, Klassifizierung und beim Clustering (Wang et al., 2016).

Yaghoubi et al. (2024) unterteilen ML in vier verschiedene Lernarten, was bedeutet, dass nicht jede KI auf gleiche Weise lernt: überwachtes Lernen (*supervised learning*), unüberwachtes Lernen (*unsupervised learning*), halbüberwachtes Lernen (*semi-supervised learning*) und verstärkendes Lernen (*reinforcement-learning*).

Beim überwachten Lernen wird der Algorithmus mit einem vorhandenen Datensatz trainiert. Die gewünschten Ausgaben im Datensatz werden anhand vordefinierter Eingangsmerkmale vorgelegt. Durch gezieltes Training erkennt der Algorithmus, basierend auf statistischen Regressions- und Klassifikationsverfahren, Muster, die dann auf neue Daten angewendet werden können (Yaghoubi et al., 2024).

Das unüberwachte Lernen unterscheidet sich im Wesentlichen dadurch, dass beim Training zwar ein Datensatz vorhanden ist, jedoch keine Zielwerte vorgegeben werden. Der Algorithmus soll eigenständig Strukturen und Muster im Datensatz erkennen. Unter

Anwendung von Cluster-Analysen wird der Algorithmus so trainiert, dass er in der Lage ist, ähnliches Verhalten oder ähnliche Merkmale zu identifizieren (Kreutzer, 2019).

Halbüberwachtes Lernen kombiniert sowohl überwachte als auch unüberwachte Lernansätze. Es wird angewendet, wenn ein Datensatz nur teilweise mit Labels (also bekannten Ergebnissen) versehen ist. Der Algorithmus wird zunächst mit den gelabelten Daten trainiert und nutzt dieses Wissen, um auch Muster in den nicht gelabelten Daten zu erkennen und Vorhersagen zu treffen (Mahesh, 2020).

Beim verstärkenden Lernen wird ein Agent – also ein lernendes System – darauf trainiert, durch Rückmeldungen aus seiner Umgebung zu lernen. Er erhält Belohnungen oder Strafen für seine Handlungen, mit dem Ziel, eine Strategie zu entwickeln, die die grösstmögliche Belohnung erzielt (Yaghoubi et al., 2024). In diesem Zusammenhang können unter Einbezug eines sogenannten Diskontierungsfaktors verschiedene Belohnungsvariationen berücksichtigt werden (Wennker, 2020).

### **2.3 Künstliche neuronale Netze und Deep Learning**

Künstliche neuronale Netze (KNN) sind Algorithmen des ML, die von den biologischen neuronalen Netzen des menschlichen Gehirns inspiriert wurden. In einem KNN sind die einzelnen Knoten respektive die künstlichen Neuronen wie Nervenzellen miteinander verbunden und kommunizieren über Verbindungen, die den Axonen und Dendriten der menschlichen Neuronen ähneln (Choi et al., 2020). Während Dendriten beim Menschen Signale aufnehmen, leiten Axone ab einer bestimmten Spannung die Signale über Synapsen an benachbarte Neuronen weiter (Falkenburg, 2024). Ähnlich wie in biologischen Netzen, wo Synapsen durch gleichzeitige Aktivierung verstärkt werden, werden bei KNN die Verbindungen zwischen den Knoten in Abhängigkeit von ihrer Fähigkeit gewichtet, ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen (Choi et al., 2020). KNN lassen sich in verschiedene Typen unterteilen, wobei das sogenannte Feedforward Neural Network (FFNN) besonders der Verarbeitung menschlicher Neuronen ähnelt (Abiodun et al., 2018). Auch wenn es unterschiedliche Typen von KNN gibt, so gilt für alle, dass sie sich durch einzelne Neuronen und deren Verbindungen sowie bestimmte Lernregeln innerhalb des Netzes (siehe Kapitel 2.2) definieren (Traeger et al., 2003). Ein KNN funktioniert, indem es Informationen in mehreren Schichten verarbeitet. Es gibt eine Eingabeschicht (Input Layer), die die Daten aufnimmt, und eine Ausgabeschicht (Output Layer), die das Ergebnis liefert. Dazwischen liegen sogenannte versteckte Schichten (Hidden Layer). Jede Schicht setzt sich aus künstlichen Neuronen zusammen, die miteinander verbunden sind (Tilp, 2023, siehe

Abbildung 1). Dabei besitzt jedes Neuron, ausser in der Eingabeschicht, einen eigenen Wissensbereich und folgt bestimmten Regeln, die im Zuge des maschinellen Lernens erarbeitet wurden (Kreutzer, 2019). Über die Verbindungen erhält jedes Neuron Eingabeströme (Input-Streams), die durch die Gewichtung gesteuert werden und das Neuron aktivieren. Überschreiten die Eingabeströme dabei einen bestimmten Schwellenwert, wird das Signal an die nächste Schicht weitergeleitet (Traeger et al., 2003). Die Besonderheit der Gewichtung besteht darin, dass das KNN im Verlauf des Trainings gelernt hat, bestimmte Input-Streams, also Dateneingaben, höher zu gewichten, die besonders zur richtigen Antwort beitragen (Kreutzer, 2019). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Funktionsweise eines KNN ermöglicht, komplexe Muster in Daten zu erkennen und selbstständig zu lernen, was diese Algorithmen zu einem unverzichtbaren Werkzeug im Maschinellen Lernen und in der Entwicklung intelligenter Systeme macht.

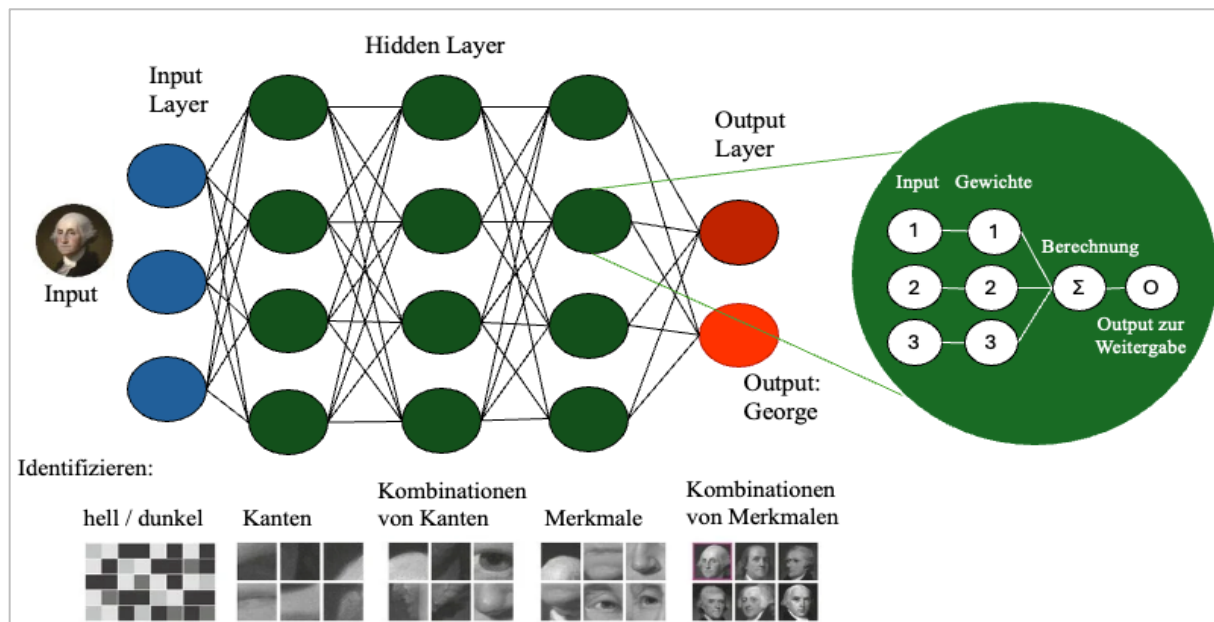


Abbildung 1: Wie Deep Learning funktioniert (Eigene Darstellung in Anlehnung an Waldrop (2019))

Deep Learning (DL) basiert auf KNN, die aus mehreren Schichten von miteinander verbundenen künstlichen Neuronen bestehen (siehe Abbildung 1). Ein zentrales Merkmal des DL ist dabei der Einsatz mehrerer Schichten nichtlinearer Verarbeitungseinheiten. (Zhang et al., 2018). Je mehr Schichten ein neuronales Netz besitzt, als umso «tiefer» wird es bezeichnet (Krauss, 2023). Einfache Merkmale werden durch die unteren Schichten in der Nähe der Dateneingabe gelernt, während komplexere Merkmale, abgeleitet von den unteren Schichten, durch höhere Schichten gelernt werden. Die gegenwärtige Architektur sorgt für eine hierarchische und effiziente Repräsentation von Merkmalen (Shinde & Shah, 2018). Deshalb ist DL besonders gut geeignet, um aus grossen Datenmengen sowie aus Daten

unterschiedlicher Quellen nützliches Wissen zu extrahieren (Zhang et al., 2018). DL wird in verschiedenen Anwendungsbereichen eingesetzt, etwa in der Objekterkennung, die Sprach-, Bild- und Audioverarbeitung umfasst, sowie in der Vorhersage, welche Klassifizierung, Analyse und Empfehlung integriert (Shinde & Shah, 2018). Mockenhaupt (2021) definiert DL «als die Fähigkeit von IT-Systemen, über neuronale Netze vollkommen selbstständig zu lernen und sich autonom zu verbessern, ohne explizit mit Regeln hierfür programmiert worden zu sein» (S. 154).

## 2.4 Big Data

Big Data und KI sind oftmals eng miteinander verknüpft (Obschonka & Audretsch, 2020). Ähnlich wie bei KI gibt es auch für Big Data keine einheitliche Definition (Favaretto et al., 2020). Im Allgemeinen bezeichnet Big Data grosse Mengen an strukturierten, halbstrukturierten und unstrukturierten Daten, die als «Treibstoff» für KI dienen (Obschonka & Audretsch, 2020). Strukturierte Daten sind in einem festen Schema organisiert und können z.B. direkt von Unternehmen generiert werden. Halbstrukturierte Daten enthalten Metadaten, die beispielsweise von Sicherheitssystemen erzeugt werden. Unstrukturierte Daten hingegen bestehen aus Text, Audio oder Video und stellen aufgrund ihrer Komplexität eine besondere Herausforderung dar (Rawat & Yadav, 2021).

Mockenhaupt (2021) beschreibt Big Data als «die Analyse und Aufbereitung grosser, unstrukturierter oder semi-strukturierter Datenmengen, die zu komplex sind, um sie mit herkömmlichen Methoden der Datenverarbeitung zu analysieren» (S. 124). Dabei stammen die Daten aus vielfältigen Quellen, wie Gesundheits- und wissenschaftlichen Daten, Suchanfragen, Videos, E-Mails, Online-Transaktionen, sozialen Netzwerken, Sensoren und Mobiltelefonen (Sagiroglu & Sinanc, 2013).

Big Data wird durch die Merkmale Volume, Variety, Value und Velocity charakterisiert (J. Wang et al., 2020). Volume bezieht sich auf das immense Datenvolumen, das herkömmliche Speichertechniken übersteigt. Variety beschreibt ein breites Spektrum von Datentypen, darunter die bereits erwähnten unstrukturierten Daten. Value steht für den potenziellen Wert und die Aussagekraft der Daten, während Velocity die Geschwindigkeit der Datenerzeugung und -analyse bezeichnet (Yang et al., 2020).

Die Herausforderung bei Big Data besteht darin, riesige Datenmengen effizient zu verwalten, zu verarbeiten und daraus wertvolle Informationen zu gewinnen (Hariri et al., 2019). Daher sind fortschrittlichere Techniken wie etwa das ML von grosser Bedeutung (J. Wang et al., 2020), was die Verknüpfung zur KI unterstreicht.

### 3 Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR

KI lässt sich nahtlos in alle Phasen des HR-Lebenszyklus integrieren und besitzt das Potenzial, das HR in vielerlei Hinsicht zu transformieren (Zhai et al., 2024). Dieses Potenzial hat sowohl in der Wissenschaft als auch bei HR-Fachpersonen grosse Aufmerksamkeit erregt (Borges et al., 2021). Allein in den letzten fünf Jahren ist die Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema KI im HR exponentiell angestiegen, mit einer prognostizierten jährlichen Wachstumsrate von 64,38 % (Palos-Sánchez et al., 2022). Auch in der Praxis wird die Integration von KI zunehmend als zentrales Thema wahrgenommen. Der aktuelle Global Talent Trends Report von Mercer (2024) zeigt, dass die Neugestaltung der Arbeit durch KI und Automatisierung zu den fünf wichtigsten HR-Prioritäten des Jahres gehört. Dennoch steht Europa vor einer Diskrepanz zwischen Potenzial und Anwendung: Laut dem Artificial Intelligence Report von EY setzen europaweit bisher lediglich 7 % der befragten Unternehmen KI im HR ein (Gerberich, 2024).

Trotzdem gibt es bereits einige Unternehmen, die auf KI im HR setzen. IBM nutzt beispielsweise einen KI-gesteuerten Chatbot, der personalisierte und schnelle Antworten auf personalbezogene Fragen liefert und die Arbeitsbelastung der HR-Abteilung reduziert. Unilever verwendet KI, um Mitarbeitendendaten zu analysieren und Faktoren zu identifizieren, die Leistung und Zufriedenheit beeinflussen, wodurch die Personalstrategien besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt werden können. Google setzt ML-Algorithmen ein, um Personalfuktuation vorherzusagen, indem Daten wie Arbeitszufriedenheit, Teamdynamik und Work-Life-Balance analysiert werden, um proaktiv Bindungsmassnahmen umzusetzen. McDonald's optimiert mit KI-gestützter Planungssoftware die Erstellung von Einsatzplänen, indem Verfügbarkeit, Fähigkeiten und arbeitsrechtliche Vorgaben einbezogen werden, was zu effizienterem Personalmanagement und höherer Zufriedenheit führt (Okatta et al., 2024).

Während einige Unternehmen KI im HR bereits implementiert haben, zeigen Studien die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten auf. Ali & Kallach (2024) beleuchten KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung, während Bujold et al. (2024) unter anderem den Einsatz von Algorithmen im Talentmanagement, in der Vergütung und in der Gesundheitsüberwachung untersuchen. Ghedabna et al. (2024) widmen sich der Personalentwicklung, und Lawrance et al. (2021) gehen auf prädiktive Ansätze wie die Vorhersage krankheitsbedingter Fehlzeiten ein.

### 3.1 Konkrete Anwendungsbereiche im HR

In diesem Kapitel werden verschiedene KI-Anwendungen im HR detailliert betrachtet und zur besseren Übersicht tabellarisch dargestellt. Die Strukturierung orientiert sich an den von Michel (2022) berücksichtigten HR-Bereichen, welche Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -einsatz, -entwicklung, -beurteilung, -führung, -betreuung, -entlohnung und -freisetzung umfassen. Ergänzend werden auf Basis der Prozesskette von Eisele & Lieske (2022) die Bereiche Personalcontrolling und Personaladministration einbezogen. Um ein einheitliches Verständnis der Inhalte zu gewährleisten, enthält jede Tabelle eine kurze Beschreibung des jeweiligen HR-Bereichs.

**Personal(bedarfs)planung:** Dieser Bereich befasst sich mit der Bestimmung des zukünftigen Personalbedarfs in zeitlicher, quantitativer und qualitativer Hinsicht, um die betrieblichen Ziele zu erreichen (Huf, 2022, s. Tabelle 1).

Tabelle 1:

*KI-Anwendungen in der Personalbedarfsplanung (in Anlehnung an Bujold et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
KI-gestützte Personalbedarfsplanung	Die Anwendung nutzt historische und aktuelle Daten, um den zukünftigen Personalbedarf präzise zu prognostizieren. Durch prädiktive Analysen können Fluktuationsrisiken, Fehlzeiten und benötigte Fähigkeiten frühzeitig erkannt und bei der Planung mitberücksichtigt werden.

**Personalbeschaffung:** Sie umfasst sowohl die Gewinnung von Bewerbenden als auch die Auswahl passender Kandidat:innen (Huf, 2022, s. Tabelle 2).

Tabelle 2:

*KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung (in Anlehnung an Ali & Kallach, 2024; Bujold et al., 2024; Gärtner, 2020; Hasenbein, 2023; Kreutzer, 2023; Lieske, 2022; Wennker, 2020)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
Augmented Writing Tools	Solche KI-gestützte Systeme erstellen passende Titel und Texte für Stelleninserate.
Programmatic Job Advertising	Programmatic Job Advertising beschreibt die automatisierte Schaltung von Stellenanzeigen auf passenden Werbeplattformen. Mithilfe von Algorithmen werden Anzeigen gezielt auf Basis von Nutzerverhalten, historischen Daten und Kontextinformationen ausgespielt, um die Sichtbarkeit bei relevanten Zielgruppen zu maximieren.

Proactive Search and Matching (KI-gestützte Bewerbendensysteme)	Proactive Search and Matching beschreibt die aktive Ansprache von Talenten durch Unternehmen mithilfe von Algorithmen, die relevante Informationen aus Karrierenetzwerken und Social-Media-Plattformen sammeln, analysieren und für passende Stellenangebote nutzen.
Digitale Dialogsysteme – Chatbots	Chatbots sind digitale Dialogsysteme, die schriftlich mit Menschen interagieren und im Recruiting-Prozess unterstützen. Sie leiten Bewerbende durch Portale und beantworten Fragen zum Bewerbungsprozess.
CV-Parsing-Tools	Beim CV-Parsing werden mithilfe von KI-Algorithmen relevante Informationen aus Lebensläufen extrahiert, strukturiert und automatisch in Bewerbermanagement-Software übertragen, um den Recruiting-Prozess zu beschleunigen.
KI-gestütztes Ranking und Matching	Beim Ranking werden Bewerbendenprofile anhand vordefinierter Ziele und Anforderungen systematisch bewertet und in eine Reihenfolge gebracht. Das Matching basiert auf diesem Abgleich und zeigt, wie gut ein Profil zur jeweiligen Stelle passt.
KI-gestützte Audio- und Videoanalyse	Solche KI-Systeme analysieren vorhandene Aufnahmen, um Rückschlüsse auf die Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen der Bewerbenden zu ziehen.
KI-gestützte Assessments	Solche Assessments dienen der automatisierten Bewertung von Persönlichkeitseigenschaften, Fähigkeiten und der kulturellen Passung zwischen Bewerbenden und der Stelle.
KI-gestütztes Expertensystem	Ein KI-gestütztes Expertensystem im Bewerbungsprozess vergleicht Bewerberprofile mit Stellenanforderungen, schlägt passende Fragen für die Recruiter vor und überprüft Antworten digital auf Plausibilität und Korrektheit.

**Personaleinsatz:** Der Personaleinsatz umfasst die operative Planung und Steuerung, wer wann, mit wem an welchen Aufgaben arbeitet, sowie die Erstellung von Schicht- und Dienstplänen (Gärtner, 2020, s. Tabelle 3).

Tabelle 3:

*KI-Anwendungen im Personaleinsatz (in Anlehnung an Leung et al., 2022; Zhai et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
KI-gestützte Einsatzplanung / Dienstplanerstellung	Diese Anwendungen optimieren die Dienstplanerstellung, indem sie die Wünsche der Mitarbeitenden berücksichtigen und gleichzeitig betriebliche Anforderungen einhalten.

**Personalentwicklung:** Die Personalentwicklung umfasst zielgerichtete, systematisch geplante und methodische Massnahmen im Bereich der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung (Becker, 2011, s. Tabelle 4).

Tabelle 4:

*KI-Anwendungen in der Personalentwicklung (in Anlehnung an Gärtner, 2020; Hasenbein, 2023; Kreutzer, 2023; Park et al., 2024; Zhai et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
Learning Analytics	Learning Analytics nutzt KI, um Lernprozesse zu analysieren sowie Daten zu sammeln und auszuwerten. Dadurch werden personalisierte Lernpfade ermöglicht, die an individuelle Bedürfnisse und Lernstile angepasst werden, um den Lernerfolg zu steigern.
Virtuelle Lernassistenten (KI-gestütztes Mentoring)	Virtuelle Lernassistenten unterstützen Lernende als individuelle Lerncoaches, beantworten Fragen, geben personalisierte Empfehlungen und interagieren flexibel, teilweise auch sprachgesteuert.
Lernplattformen (Learning Management-Systeme)	Solche Plattformen nutzen KI, um Lerninhalte zu personalisieren, Lernziele und Nutzerbedürfnisse zu analysieren sowie individuelle Empfehlungen und Prognosen zur Lernzeit und den Erfolgchancen zu erstellen.
Lernroboter	Solche Roboter überwachen den täglichen Lernstatus, erfassen die Aufmerksamkeit und analysieren die Lernfortschritte.
Talent Experience-Plattform (integriert Karriere- und Nachfolgeplanung)	Die Talent Experience Plattform vernetzt Mitarbeitende über digitale Marktplätze mit internen Arbeits- und Lernangeboten. Mithilfe von KI-gestütztem Matching werden individuelle Karrierepfade gefördert, basierend auf Zielen, Fähigkeiten und Interessen. Durch Skill Mapping können offene Stellen effizient mit qualifizierten internen Mitarbeitenden besetzt werden.
Augmented Reality-Anwendungen	Augmented Reality (AR) ermöglicht simulierte Lernszenarien, die die Sicherheit bei Simulationen verbessern. Zudem bietet AR personalisiertes Feedback für Lernende.

**Personalbeurteilung:** Personalbeurteilung umfasst alle ziel- und anlassorientierten Prozesse einer Organisation, die darauf abzielen, die Leistung und das Potenzial von Mitarbeitenden anhand festgelegter Kriterien systematisch zu bewerten (Stierle et al., 2017, s. Tabelle 5).

Tabelle 5:

*KI-Anwendungen in der Personalbeurteilung (in Anlehnung an Bujold et al., 2024; Kreutzer, 2023; Palshikar et al., 2019; Zhai et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
KI-basierte Personalbeurteilung	KI-basierte Personalbeurteilung integriert die systematische Analyse von Leistungs- und Feedbackdaten und kann personalisierte Massnahmen zur Leistungsverbesserung ableiten.
KI-basierte Echtzeitüberwachung	Solche Anwendungen analysieren kontinuierlich Leistungsdaten in Echtzeit, liefern direktes Feedback und helfen, auf

	Herausforderungen zu reagieren und Prozesse fortlaufend zu optimieren.
Predictive Analytics-Tools	Auf Basis historischer Leistungsdaten können Rückschlüsse auf die zukünftige Performance ermöglicht werden.
KI-basierte Assessments	Bei KI-basierten Assessments geht es darum, automatisch und umfassend die Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitenden zu bewerten.

**Personalführung:** Sie umfasst in dieser Arbeit die zielgerichtete Planung, Steuerung und Überwachung von Mitarbeitenden, um deren Potenziale optimal zu nutzen und die organisatorischen Ziele effektiv zu fördern (s. Tabelle 6).

Tabelle 6:

*KI-Anwendungen in der Personalführung (in Anlehnung an Bujold et al., 2024; Gärtner, 2020; Kreutzer, 2023; Michel, 2022)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
KI-gestützte Zeiterfassung	Solche Anwendungen erfassen automatisch Arbeitszeiten, indem sie erkennen, wann Tätigkeiten wie beispielsweise Telefonate mit Geschäftskunden stattfinden, und diese direkt in die Zeiterfassung integrieren.
KI-gestützte Abwesenheitsüberwachung	Diese Anwendungen analysieren Abwesenheitsdaten, um auffällige Muster zu identifizieren, die auf ein mögliches vermindertes Wohlbefinden der Mitarbeitenden hinweisen.
KI-gestützte Gesundheits- und Wohlfühlüberwachung	Diese Anwendung analysiert kontinuierlich Daten zur mentalen und physischen Gesundheit von Mitarbeitenden. Sie erkennt Stresslevel, misst die kognitive Arbeitsbelastung, identifiziert potenzielle Gesundheitsrisiken und gibt Empfehlungen für Strategien zur Stressreduktion und Gesundheitsförderung.

**Personalbetreuung:** In dieser Arbeit steht bei der Personalbetreuung insbesondere die Beantwortung von Mitarbeitendenfragen im Mittelpunkt, um eine schnelle und effiziente Unterstützung zu gewährleisten (s. Tabelle 7).

Tabelle 7:

*KI-Anwendungen in der Personalbetreuung (in Anlehnung an Gärtner, 2020; Kreutzer, 2023; Okatta et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
Chatbots	KI-gestützte Chatbots beantworten HR-bezogene Fragen schnell und personalisiert. Diese werden u.a. beim Onboarding neuer Mitarbeitenden eingesetzt.

**Personalentlohnung:** Die Personalentlohnung umfasst Lohnzahlungen, die Mitarbeitende im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses erhalten (Huf, 2022, s. Tabelle 8).

Tabelle 8:

*KI-Anwendungen in der Personalentlohnung (in Anlehnung an Bujold et al., 2024; Gerberich, 2024; Zhai et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
KI-gestützte Lohnvergleiche	Solche Anwendungen analysieren Qualifikationen, um Gehälter vorherzusagen, unterstützen bei der Erstellung von Vergütungsplänen und decken Lohnunterschiede auf.
KI-gestützte Lohnabrechnungssoftware	Eine KI-gestützte Lohnabrechnungssoftware automatisiert die Datenerfassung und -verarbeitung, um Arbeitszeiten, Überstunden und andere relevante Informationen effizient in den Lohnabrechnungsprozess zu integrieren.
KI-gestützte Analyse für leistungsorientierte Vergütung	Diese Anwendung analysiert Leistungsdaten von Mitarbeitenden mithilfe von KI, um Vergütungselemente wie Gehalt, Boni oder Aktienoptionen objektiv und transparent zu berechnen. Sie ermöglicht die Verknüpfung individueller und teambezogener Leistungen mit der Vergütung.

**Personalfreisetzung:** In dieser Arbeit umfasst die Personalfreisetzung individuelle Massnahmen, die auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses abzielen (s. Tabelle 9).

Tabelle 9:

*KI-Anwendungen in der Personalfreisetzung (in Anlehnung an Kreutzer, 2023; Okatta et al., 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
KI-gestützte Vorhersage der Kündigungsbereitschaft	Die KI-gestützte Vorhersage der Kündigungsbereitschaft berechnet für Mitarbeitende einen Retention Score, um die Wahrscheinlichkeit eines Austritts zu ermitteln. Dies ermöglicht gezielte Strategien zur Bindung wertvoller Mitarbeitenden und liefert Einblicke für das Exit-Management.

**Personalcontrolling:** Das Personalcontrolling dient der Unterstützung der Personalarbeit durch systematische Analyse, Planung, Steuerung und Überwachung von Prozessen im Personalmanagement (Stierle et al., 2017, s. Tabelle 10).

Tabelle 10:

*KI-Anwendungen im Personalcontrolling (in Anlehnung an Lieske, (2022)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
HR-Analytics-Software	HR Analytics Software nutzt KI, um HR-Daten zu analysieren, Trends zu erkennen und datenbasierte Entscheidungen zu unterstützen. Sie ermöglicht automatische deskriptive (Beschreibungen), prädiktive (Vorhersagen) und präskriptive (Empfehlungen) Analysen.

**Personaladministration:** Sie umfasst die routinemässigen, verwaltenden Aufgaben im Personalmanagement, die erforderlich sind, um gesetzliche Vorgaben und organisatorische Anforderungen zu erfüllen (Frodl, 2023, s. Tabelle 11).

Tabelle 11:

*KI-Anwendungen in der Personaladministration (in Anlehnung an Lieske, 2022; MCFarland, 2024)*

KI-Anwendung	Beschreibung der Anwendung
Automatisierte Workflows	KI-gestützte Workflows optimieren personalbezogene Prozesse, indem sie Aufgaben automatisch zuweisen, Routineanfragen bearbeiten und Self-Service-Portale mit interaktiven Technologien wie Chatbots unterstützen.
Generative KI	Solche Anwendungen können Texte verfassen und somit die Erstellung von Dokumenten wie Verträgen, Arbeitszeugnissen oder E-Mail-Vorlagen erleichtern.
KI-gestützte Dokumentverwaltung	KI-gestützte Dokumentenverwaltung automatisiert die Verarbeitung von Dokumenten, indem sie relevante Informationen erkennt und extrahiert.

### 3.2 Möglichkeiten und Herausforderungen von Künstlicher Intelligenz im HR

Auch wenn der Einsatz von KI im HR viele Vorteile bietet und bereits erfolgreich von Unternehmen wie IBM, Unilever, Google und McDonald's genutzt wird, gehen damit auch Herausforderungen einher. Dieses Kapitel beleuchtet sowohl die Chancen von KI im HR als auch die möglichen Risiken, denen Unternehmen bei der Implementierung begegnen könnten.

#### 3.2.1 Chancen

Die Vorteile, die durch den Einsatz von KI-Anwendungen im HR entstehen, sind enorm und lassen sich sowohl auf HR-Bereichsebene als auch entlang des HR-Lifecycle verdeutlichen. Auf Bereichsebene kann der Einsatz von KI zur Effizienzsteigerung führen, indem die Bearbeitungszeit für Aufgaben reduziert und Prozesse optimiert werden können (Ali & Kallach, 2024). Auch Okatta et al. (2024) sehen das Optimieren von Arbeitsabläufen als eine der grössten Stärken von KI. Sie betonen, dass durch die Automatisierung repetitiver Aufgaben HR-Fachpersonen entlastet werden, sodass diese sich auf strategischere Aufgaben konzentrieren können. Solche Optimierungen führen zu Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen.

Ein Beispiel dafür ist die Rekrutierung, wo Routineaufgaben wie das Erstellen von Stellenanzeigen, die Identifikation und Ansprache geeigneter Kandidat:innen (Sourcing), das

Screening von Lebensläufen und die Terminplanung automatisiert werden können (Niehueser & Boak, 2020; Okatta et al., 2024). Unternehmen wie Unilever und IBM zeigen eindrucksvoll die Vorteile solcher Technologien auf. Unilever spart durch KI-gestützte Rekrutierungsprozesse jährlich rund 100'000 Arbeitsstunden ein, während IBM durch die Einführung von automatisierten Feedback- und Job-Matching-Systemen weltweit etwa 30 % der HR-Ressourcen einsparen konnte (Wennker, 2020).

Neben der Effizienzsteigerung kann KI auch zur Steigerung der Effektivität beitragen, weil menschliche Verzerrungen (Biases) reduziert, Vorurteile minimiert und die Objektivität erhöht werden können (Hmoud & Várallyai, 2020). Ein Beispiel ist die Reduzierung von Biases wie dem Primacy- und Recency-Effekt<sup>1</sup> im Recruiting-Prozess, die bei Vorstellungsgesprächen oder beim Screening von Lebensläufen auftreten können (Hasenbein, 2023). Durch standardisierte Metriken und objektive Algorithmen werden unbewusste Einflüsse minimiert. Auch in der Leistungsbeurteilung, etwa bei Assessments, kann KI Subjektivität vermeiden und Entscheidungen fundierter gestalten (Ghedabna et al., 2024).

Eine weitere Chance liegt in der Personalisierung von Mitarbeitendenerfahrungen. KI- und ML-Technologien können individuelle Daten wie Karriereziele, Leistungskennzahlen und Lernpräferenzen analysieren, um HR-Initiativen gezielt und bedürfnisgerecht auf die einzelnen Mitarbeitenden zuzuschneiden (Ewim, 2023). Durch personalisierte Schulungsprogramme oder virtuelle Mentoren können Mitarbeitende gezielt gefördert werden (Maity, 2019), was zu höherer Zufriedenheit und Produktivität beitragen kann (Iqbal, 2018; Okatta et al., 2024). Auch zeigt sich die Wirkung dieser Personalisierung beispielsweise in der Entwicklung flexibler Vergütungssysteme, die sowohl organisatorischen als auch individuellen Zielen gerecht werden. Solche Modelle steigern die Mitarbeitendenmotivation und tragen zur Senkung der Fluktuation bei (Hughes et al., 2019).

KI und ML können auch zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen eingesetzt werden, da sie grosse Datenmengen analysieren und wertvolle Einblicke in das Verhalten, das Engagement und die Leistung von Mitarbeitenden liefern (Okatta et al., 2024). Daraus lassen sich datenbasierte Entscheidungen ableiten und beschleunigen, womit bessere Organisationsergebnisse erzielt werden können (Madhani, 2023). Ein Beispiel dafür ist die Nutzung von prädiktiven Analysen. Sie liefern Einblicke in zukünftige Fluktuationsraten,

---

<sup>1</sup> Der Primacy-Effekt beschreibt die Tendenz, dass zuerst erhaltene Informationen besonders gut in Erinnerung bleiben, während beim Recency-Effekt vor allem zuletzt erhaltene Informationen besser erinnert werden.

unterstützen bei der Bewertung der Auswirkungen von Beförderungs- und Entwicklungsmassnahmen und tragen zur Optimierung des Rekrutierungsprozesses bei (Pashkevich et al., 2019).

Schliesslich weist Michel (2022) in seiner Arbeit darauf hin, dass durch den Einsatz von KI die Wahrnehmung einer Organisation als agil und bedürfnisorientiert gestärkt werden kann.

### 3.2.2 Risiken

Trotz der zahlreichen Chancen, die KI im HR-Bereich bietet, sind auch Risiken und Herausforderungen mit ihrer Implementierung verbunden. Im Folgenden werden die zentralen Herausforderungen erläutert, die sich bei der Implementierung und Nutzung von KI-Technologien im HR ergeben.

Die Einhaltung des Datenschutzes stellt eine zentrale Herausforderung dar. KI und ML sind auf grosse Datenmengen angewiesen, um fundierte Entscheidungen treffen zu können, was die Privatsphäre von Mitarbeitenden gefährden kann. Daher müssen HR-Abteilungen sicherstellen, dass Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden, die den Datenschutzvorschriften entsprechen, um sensible Mitarbeitendendaten zu schützen (Ali & Kallach, 2024; Okatta et al., 2024). Zusätzlich stellt die Datenverfügbarkeit und -qualität eine grosse Herausforderung dar. Viele HR-Abteilungen verfügen über relativ kleine Datensätze, da sie oft nur wenige Hundert oder Tausend Mitarbeitende verwalten. Dies erschwert die Präzision von KI-Analysen, insbesondere bei seltenen Ereignissen wie Kündigungen oder Beförderungen (Sanyaolu & Atsaboghena, 2022). Darüber hinaus besteht die Herausforderung in der Sicherstellung einer hohen Datenqualität, um die Effektivität der KI nicht zu beeinträchtigen. Viele Unternehmen stehen hierbei vor Problemen wie nicht standardisierten, inkonsistenten oder unvollständigen Daten (Reddy Yanamala, 2024).

Ein weiteres Risiko ist die Voreingenommenheit in KI-Algorithmen. Algorithmen können unbeabsichtigt Vorurteile übernehmen, wenn die zugrunde liegenden Daten verzerrt oder fehlerhaft sind. Dies kann zu diskriminierenden Ergebnissen führen, wie beispielsweise der Benachteiligung bestimmter demografischer Gruppen im Rekrutierungsprozess (Okatta et al., 2024). Die Studie von Bujold et al. (2024) weist darauf hin, dass bestimmte Gruppen unverhältnismässig benachteiligt werden können, wenn Algorithmen bestehende Ungleichheiten reproduzieren. Ausserdem können fehlerhaft programmierte KI-

Anwendungen zu ungenauen Handlungsempfehlungen oder verzerrten Entscheidungen führen (Michel, 2022; Zhai et al., 2024).

Die Integration von KI in HR-Prozesse erfordert zudem neue Kompetenzen bei HR-Fachleuten. Um KI-Technologien effektiv zu nutzen, müssen sie nicht nur ein fundiertes Verständnis für deren Funktionsweise entwickeln, sondern auch die Fähigkeit besitzen, die gewonnenen Erkenntnisse zu interpretieren und in bestehende Prozesse einzubinden (Rodgers et al., 2023). In diesem Zusammenhang stehen viele Unternehmen vor der Herausforderung, Mitarbeitende mit den notwendigen technologischen Kompetenzen zu finden, um KI-Tools effektiv einzusetzen (Okatta et al., 2024; Sharma, 2021).

Die fehlende Transparenz der KI-Ergebnisse stellt ein weiteres Risiko bei der Anwendung von KI dar. Damit KI-basierte Entscheidungen von Mitarbeitenden und HR-Verantwortlichen akzeptiert werden, müssen die Entscheidungsgrundlagen nachvollziehbar sein. Wenn etwa ein Algorithmus im Rekrutierungsprozess eine ablehnende Entscheidung trifft, bleibt oft unklar, welche Kriterien dazu geführt haben. Dies kann Zweifel an der Fairness wecken (Chowdhury et al., 2023).

Die Reaktion der Mitarbeitenden auf die Implementierung von KI ist eine weitere kritische Herausforderung für Organisationen. Viele Mitarbeitende stehen der Technologie skeptisch gegenüber, da sie Ängste vor Überwachung (Sanyaolu & Atsaboghena, 2022) oder Arbeitsplatzverlust hervorrufen kann (Radonjić et al., 2024). Zudem wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass Widerstände auch durch die als emotionslos wahrgenommene Natur der KI entstehen können, da diese oft als gefühllos und unpersönlich wahrgenommen wird (Michel & Hell, 2022). Abschliessend heben Floridi et al. (2018) hervor, wie der zunehmende Einsatz von KI das Risiko birgt, HR-Fachkräften immer mehr Aufgaben zu entziehen und den menschlichen Aspekt in HR-Prozessen zunehmend in den Hintergrund treten zu lassen. Dies wirft grundlegende ethische und operative Fragen auf, insbesondere hinsichtlich der Wahrung der Entscheidungsfreiheit im HR sowie der Balance zwischen Automatisierung, den Aufgaben des HR-Managements und einer mitarbeiterorientierten Führung.

### **3.3 Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR in der Schweiz**

Der Einsatz von KI im HR-Bereich in der Schweiz bleibt bislang wenig erforscht, da es an offiziellen Studien und Berichten mangelt. Eine Umfrage von Deloitte aus dem Jahr

2023 liefert jedoch erste Anhaltspunkte zur allgemeinen Nutzung von generativer KI in der Schweiz (Grampp et al., 2023). Demnach geben 61 % der befragten Personen, die mit einem Computer arbeiten, an, generative KI zu verwenden (Grampp et al., 2023).

Mehr Hinweise bietet die HR Service Experience Studie 2024 von Haufe (2024), in der 647 Beschäftigte aus dem HR-Bereich in der DACH-Region befragt wurden. Die Studie kommt zum Schluss, dass der Grossteil der Beschäftigten sowie der HR-Verantwortlichen kaum Anwendungserfahrung mit KI hat und sich noch in einer Orientierungsphase befindet. Derzeit liegen die Schwerpunkte der KI-Anwendungen im HR auf den Bereichen Recruiting, Personalauswahl, Employer Branding sowie Lernen und Entwicklung. Zukünftig wird erwartet, dass KI in deutlich mehr HR-Services zum Einsatz kommt.

Konkretere Erkenntnisse bietet der Artikel von Michel & Hell (2022) zum Einsatz von KI in der Schweiz. Laut ihrer Untersuchung nutzen lediglich 8 % der befragten Unternehmen KI im HR, während der Grossteil (88 %) keine Anwendungen in diesem Bereich verwendet. 4 % der Unternehmen gaben an, den Einsatz von KI im HR innerhalb der nächsten zwei Jahre zu planen. Bereits im Jahr 2022 fanden KI-Anwendungen insbesondere in der Personalbeschaffung, -führung und -entlohnung Anwendung. Weniger verbreitet war der Einsatz in der Personalfreisetzung und der Personalbedarfsplanung. Die Personalentwicklung und die Personalbeschaffung wurden hingegen als jene Bereiche identifiziert, in denen Unternehmen den zukünftigen Einsatz von KI am stärksten planten. Die Umfrage hob zudem potenzielle Chancen hervor, die Unternehmen mit dem Einsatz von KI verbinden. Dazu gehören die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und Kosteneinsparungen. Rund 60 % der Befragten sehen in der Nutzung von KI im HR die Möglichkeit, die Qualität von Entscheidungen zu verbessern und diese objektiver zu gestalten. Darüber hinaus wird der Einsatz von KI auch als Chance wahrgenommen, das Unternehmensimage positiv zu beeinflussen.

### **3.4 Identifizierte Stolpersteine und Barrieren**

Trotz der vielfältigen Chancen, die der Einsatz von KI im HR-Bereich bietet, bestehen zahlreiche Stolpersteine und Barrieren, die durch Michel (2022) im Rahmen von Interviews identifiziert wurden. Als wesentlicher Stolperstein wurde das fehlende Knowhow vieler HR-Fachpersonen genannt, wodurch die Funktionen und Ergebnisse von KI-Anwendungen häufig nicht nachvollzogen werden konnten. Zudem wurden die Qualität der genutzten Daten und die Datenmenge als weitere Barrieren hervorgehoben, da fehlerhafte, unvollständige oder zu

kleine Datensätze unzuverlässige Ergebnisse liefern können. Unausgereifte und fehleranfällige KI-Systeme, die auf fehlerhafte Programmierungen zurückzuführen sind, wurden ebenfalls als bedeutendes Hindernis betrachtet. Auch Medienbrüche, also die mangelnde Integration von Daten aus verschiedenen Systemen, erschwerten den Einsatz von KI erheblich.

Darüber hinaus wurden weitere Stolpersteine wie ein blindes Vertrauen in die KI, der hohe Implementierungsaufwand sowie der Datenschutz als kritische Aspekte identifiziert.

Neben den technologischen Barrieren wurden auch Widerstände seitens der Mitarbeitenden und Führungskräfte festgestellt. Mitarbeitende äusserten häufig Skepsis gegenüber neuen Technologien, insbesondere aufgrund der Sorge, durch KI ersetzt zu werden. Führungskräfte wiederum betrachteten KI teilweise kritisch oder überschätzten ihr eigenes Wissen über die Technologie. Im Recruiting empfanden Kandidat:innen die Nutzung ihrer Daten durch KI als unangenehm, was zusätzliche Vorbehalte verstärkte.

### **3.5 Der KI-Reifegrad im Human Resources**

Die Integration von KI in das HR stellt eine wesentliche Transformation dar, die nicht nur Prozesse, sondern auch Strukturen und Kompetenzen innerhalb von Unternehmen beeinflusst. Ein reflektierter Umgang mit KI gilt dabei als grundlegende Voraussetzung für eine professionelle und effektive Nutzung, wie von Armutat et al. (2024a) betont wird. Die bestehende Literatur lässt jedoch oftmals wesentliche Einflussfaktoren ausser Acht, die bei der Implementierung von KI in das HR berücksichtigt werden sollten. Vor diesem Hintergrund adressiert das von Armutat et al. (2024b) entwickelte Reifegradmodell eine zentrale Forschungslücke, da spezifische Modelle zur Bewertung der KI-Reife im HR bisher fehlten.

Der KI-Reifegrad beschreibt, inwieweit relevante Einflussfaktoren bei der professionellen Anwendung und Implementierung von KI in eine Organisation berücksichtigt worden sind. Im Zentrum stehen sowohl ethische, dateninfrastrukturelle, strategische, organisatorisch-kulturelle als auch kompetenzbezogene Aspekte (Armutat et al., 2024a). Diese Bewertung ermöglicht es Unternehmen, ihre aktuelle Position zu bestimmen und gezielte Strategien zur Weiterentwicklung zu entwickeln.

Das Reifegradmodell integriert wesentliche Stolpersteine und Barrieren, die im vorangegangenen Kapitel thematisiert wurden. So adressiert beispielsweise die Dimension «KI in der HR-Strategie» die Herausforderung des fehlenden Knowhows bei HR-Fachpersonen, indem sie den Kompetenzstatus der Mitarbeitenden evaluiert und die Bedeutung der KI im HR erfasst. Die Dimension «Kompetenzentwicklung» knüpft daran an, da sie den Umgang mit dieser Herausforderung weiter konkretisiert. Sie evaluiert, ob die Organisation gezielte Massnahmen zur Kompetenzentwicklung getroffen hat. Ebenso greift die Dimension «Datenmanagement» den kritischen Aspekt des Datenschutzes auf, indem sie prüft, ob ein zentrales und konsistentes Datenmanagementsystem existiert, das die Anforderungen an Datenschutz und Datenqualität erfüllt. Darüber hinaus lässt sich die Dimension «Organisation» mit dem Implementierungsaufwand in Verbindung bringen, da sie die prozessuale Verankerung und personelle Verortung von KI-Projekten innerhalb der Organisation aufgreift. Diese enge Verzahnung der identifizierten Barrieren mit den Dimensionen des Reifegradmodells verdeutlicht dessen Relevanz als strukturierendes Werkzeug, um bestehende Herausforderungen gezielt anzugehen.

Das in dieser Arbeit berücksichtigte Reifegradmodell von Armutat et al. (2024a) wurde auf Basis von Experteninterviews, Literaturanalysen und Projekterkenntnissen konstruiert. Es umfasst elf Dimensionen mit je zwei Fragen und vier Reifegraden und setzt sich aus den folgenden Faktoren zusammen:

**KI in der Unternehmensstrategie:** bezieht sich auf die Haltung der Geschäftsleitung zum Thema KI und deren Rolle in der strategischen Planung. Eine hohe Reife wird erreicht, wenn die Unternehmensleitung KI als festen Bestandteil der Organisation etabliert und deren Nutzung explizit in der Unternehmensstrategie verankert hat.

**KI in der HR-Strategie:** umfasst die Relevanz von KI im HR und zielt darauf ab, den Kompetenzstatus der HR-Mitarbeitenden zu evaluieren. Eine hohe Reife zeichnet sich dadurch aus, dass HR-Fachpersonen über die erforderlichen Kompetenzen im Umgang mit KI verfügen, diese kontinuierlich weiterentwickeln und KI-basierte Prozesse als zentralen Bestandteil der HR-Strategie betrachten.

**Mensch und Kultur:** berücksichtigt sowohl die Beteiligung der Mitarbeitenden an der KI-Implementierung als auch das begleitende Change-Management. Eine hohe Reife

resultiert, wenn kontinuierliche Veränderungsprozesse etabliert sind und Mitarbeitende aktiv an der Weiterentwicklung von KI-Lösungen in kollaborativen Teams mitarbeiten.

**Datenmanagement:** umfasst die Gewinnung und Nutzung von Daten im Kontext von KI-Anwendungen sowie die Festlegung von Rahmenbedingungen und Regelungen. Eine hohe Reife liegt vor, wenn Zugriffsregelungen und rechtskonforme Verwendungsbedingungen definiert sind und ein zentrales, konsistentes Datenmanagementsystem vorhanden ist, das die Anforderungen an Datenschutz und Datenqualität erfüllt.

**Infrastruktur:** betrifft die technologische Infrastruktur, die für den Einsatz von KI-Anwendungen erforderlich ist. Eine hohe Reife wird erreicht, wenn geeignete Hardware und Software im Einsatz sind und KI-Technologien routinemässig implementiert wurden.

**Kompetenzentwicklung:** beleuchtet die Veränderung der Kompetenzprofile der Mitarbeitenden durch den Einsatz von KI sowie die Entwicklung spezifischer KI-bezogener Kompetenzen. Eine hohe Reife liegt vor, wenn individuelle Kompetenzbedarfsanalysen durchgeführt werden, darauf abgestimmte Entwicklungsmassnahmen abgeleitet werden und Schulungskonzepte existieren, die auf die jeweiligen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnitten sind.

**Ethik:** umfasst die Konzeption und Integration von KI-Richtlinien im HR. Eine hohe Reife zeichnet sich dadurch aus, dass verbindliche ethische Standards definiert sind und alle Akteure diese im Arbeitsalltag berücksichtigen.

**Organisation:** betrifft die prozessuale Verankerung und personelle Verortung von KI-Projekten innerhalb der Organisation. Eine hohe Reife resultiert, wenn definierte Prozesse existieren, in denen KI ein integraler Bestandteil ist, und eine dedizierte Stelle geschaffen wurde, die dauerhaft für den KI-Einsatz verantwortlich ist.

**Operative Prozesse (integriert drei Dimensionen):** konzentriert sich auf die Integration von KI in spezifische HR-Bereiche wie Personalbeschaffung, -entwicklung und -einsatz. Eine hohe Reife zeigt sich in der systematischen Anwendung und Optimierung von KI-Technologien in diesen Bereichen. Hierbei spielen sowohl die Nutzung relevanter Use Cases als auch die kontinuierliche Verbesserung der KI-Anwendungen eine zentrale Rolle.

Erfahrungen und Einstellungen der Akteure in diesen HR-Bereichen tragen ebenfalls wesentlich zur erfolgreichen Implementierung bei.

Die bereits angesprochenen Reifegrade lassen sich in vier Ausprägungen einordnen. Der «neugierige Anfang» beschreibt erste Ansätze ohne eine systematische Integration von KI in HR-Prozesse. Das «lernende Experimentieren» umfasst Pilotprojekte und Experimente in ausgewählten Bereichen. Die «projektbezogene Umsetzung» kennzeichnet den Einsatz von KI in konkreten Aufgaben oder Projekten. Die «ganzheitliche Integration» steht für die vollständige Verankerung von KI in diversen HR-Prozessen und strategischen Planungen (Armutat et al., 2024a, S. 52).

In diesem Zusammenhang zeigt eine Umfrage von Armutat et al. (2024a), dass mittelständische Unternehmen aus Ostwestfalen bei der Integration von KI in den HR-Bereich noch am Anfang stehen. Sie wiesen unter Berücksichtigung aller Dimensionen einen durchschnittlichen Reifegrad von 1,4 auf.

## 4 Empirische Forschung

Um die in dieser Arbeit formulierten Forschungsfragen zu beantworten, wird der theoretische Teil durch eine empirische Untersuchung erweitert. Dieses Kapitel beschreibt das Forschungsdesign und die angewendeten Methoden. Anschliessend werden die Ergebnisse vorgestellt, die zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen.

### 4.1 Forschungsdesign

Für diese Studie wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der quantitative und qualitative Forschungsmethoden kombiniert, um ein ganzheitliches Verständnis der KI-Nutzung im HR-Bereich in der Schweiz zu gewinnen. Während das quantitative Design die Bestandsaufnahme, Entwicklung, Einstellung und den Reifegrad von KI-Anwendungen erfasst, liefert der qualitative Ansatz tiefgehende Einblicke in spezifische Best Practices.

In der ersten Phase der Untersuchung wurde ein standardisierter Fragebogen eingesetzt, um den aktuellen Stand der KI-Nutzung im HR in der Schweiz zu erfassen. Dabei wurden folgende Aspekte untersucht: Ob und in welchen HR-Bereichen KI-Anwendungen eingesetzt werden, welche spezifischen Anwendungen genutzt werden und wie sich deren Einsatz seit der ersten Bestandsaufnahme im Jahr 2022 verändert hat. Ein weiterer Fokus lag auf der Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI, einschliesslich der wahrgenommenen Chancen und Risiken sowie potenzieller Veränderungen dieser Einstellung. Schliesslich wurde der KI-Reifegrad von Unternehmen untersucht, die bereits KI-Anwendungen im HR einsetzen. Die Ergebnisse der ersten Phase dienten auch dazu, potenzielle Interviewpartner:innen für die zweite Untersuchungsphase zu identifizieren. Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad wurden als besonders relevant angesehen, da davon ausgegangen wurde, dass diese Organisationen einen Grossteil der Barrieren und Stolpersteine bereits überwunden haben (vgl. Kapitel 3.5).

In der zweiten Phase der Untersuchung wurde ein qualitativer Ansatz verfolgt, der Interviews mit diesen Unternehmen beinhaltet. Ziel war es, im Rahmen der fünften Forschungsfrage Best Practices zu identifizieren, die erfolgreiche Vorgehensweisen und Massnahmen bei der Implementierung von KI-Anwendungen aufzeigen.

Die Erhebung der ersten Untersuchungsphase fand im Zeitraum von 01.01–31.01.25 statt, während die Interviews der zweiten Phase im Zeitraum von 01.02–31.03.25 durchgeführt wurden.

## 4.2 Studie 1: Bestandsaufnahme, Entwicklung und Reifegrad

In diesem Kapitel wird die Methodik der quantitativen Untersuchung dargestellt. Der Fokus liegt auf der Fragebogenentwicklung und der Datenerhebung, der Beschreibung der Stichprobe, der Datenaufbereitung sowie der Datenauswertung.

### 4.2.1 Methode: Fragebogenentwicklung und -erhebung

Für die Datenerhebung wurde auf den von Michel (2022) entwickelten Fragebogen und dessen Aufbau zurückgegriffen, um die Vergleichbarkeit der Untersuchung zu gewährleisten. Der Fragebogen wurde jedoch auf Aktualität geprüft und an relevanten Stellen ergänzt bzw. angepasst. Dabei wurden einzelne Dimensionen des Reifegradmodells von Armutat et al. (2024a) integriert, um die Forschungsfrage 4 zu beantworten. Die Umfrage wurde mit dem Tivian-Tool der FHNW erstellt und durchgeführt. Die Struktur des Fragebogens besteht aus drei Strängen, die je nach Antwortverhalten der Teilnehmenden zu spezifischen Folgerouten führten. Dadurch rückten je nach Antwortverhalten unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund, die für die jeweiligen Zielgruppen besonders relevant waren. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang A ersichtlich. Die Struktur lässt sich durch folgende Abbildung 2 darstellen:

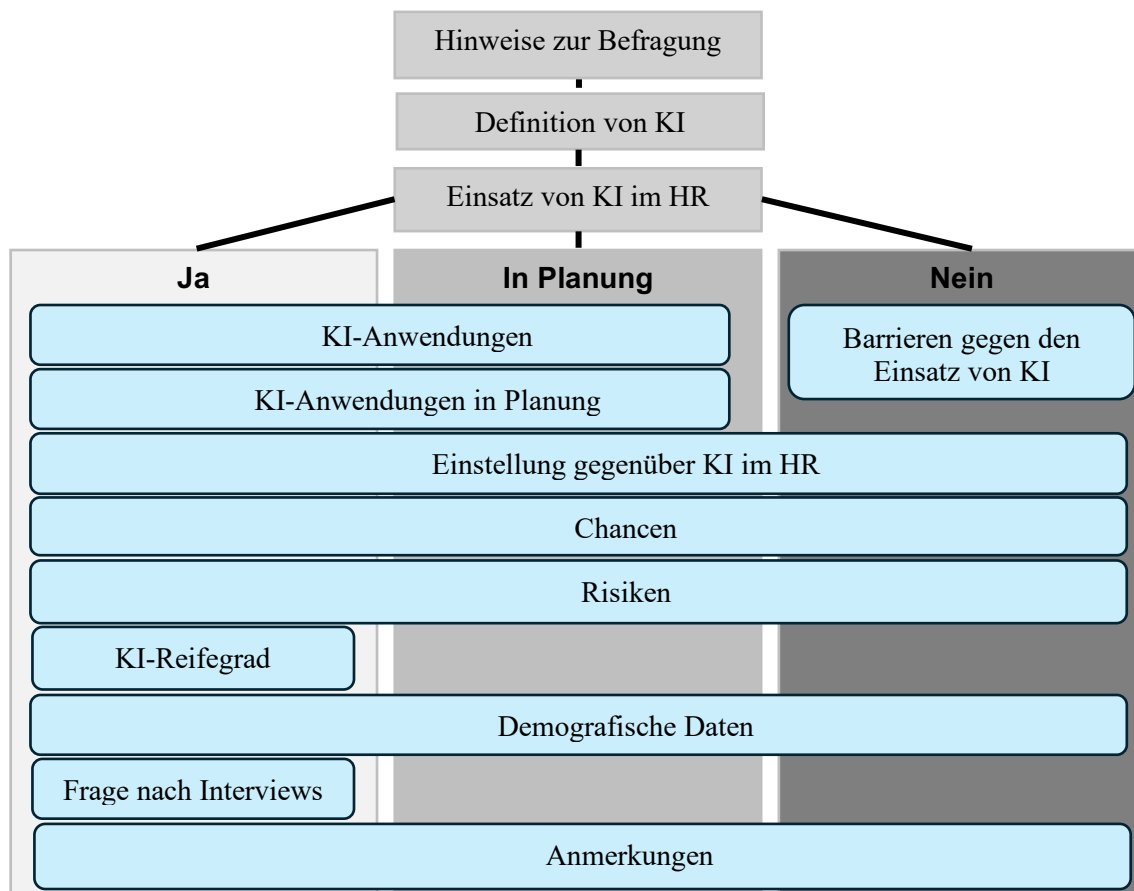


Abbildung 2: Struktur des Fragebogens

Zu Beginn der Umfrage wurden den Teilnehmenden sowohl die Hintergründe der Erhebung als auch die geschätzte Umfragedauer mitgeteilt. Im Einklang mit der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wurden sie über die geplante Verwendung der Daten aufgeklärt und ihre Einwilligung eingeholt. Um ein einheitliches Verständnis der Definition von KI zu gewährleisten, wurde in Anlehnung an Michel (2022) derselbe Definitionsansatz präsentiert. Dies sollte sicherstellen, dass alle Teilnehmenden die gleiche Grundlage für ihre Antworten hatten.

Im nächsten Schritt wurde erfragt, ob das Unternehmen der Teilnehmenden KI-basierte Tools in der Personalabteilung einsetzt. Je nach Antwort ergab sich ein unterschiedlicher Fragebogenverlauf (siehe Abbildung 2). Teilnehmende, deren Unternehmen bereits KI-Anwendungen nutzen oder planen, wurden gebeten, aus einer vorgegebenen Liste KI-Anwendungen in den entsprechenden HR-Bereichen auszuwählen (siehe Kapitel 3.1). Die vorgegebenen HR-Bereiche basierten auf den von Michel (2022) identifizierten Kategorien. Wie in Kapitel 3.1 beschrieben, wurden die Bereiche Personalcontrolling und Personaladministration ergänzt, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Falls keine KI-Tools im Einsatz waren, konnten die Teilnehmenden dies angeben. Zusätzlich hatten sie die Möglichkeit, über ein Freitextfeld weitere Tools zu nennen, die nicht in der Liste enthalten waren. Wenn bekannt, wurde zudem der Name des eingesetzten Tools abgefragt (siehe Abbildung 3). Im Anschluss wurde separat erfragt, in welchen Anwendungsbereichen die Teilnehmenden den Einsatz von KI-gestützten Tools planen.

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personaleinsatzplanung ein?**

KI-gestützte Dienstplanerstellung

Keine

Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

*Abbildung 3: Ausschnitt aus dem Fragebogen*

Im Gegensatz zu den Teilnehmenden, die bereits KI-Anwendungen im HR nutzen, wurden diejenigen, die keine KI-Anwendungen einsetzen, zu den Barrieren befragt, die sie von der Implementierung und Nutzung abhalten. Diese Barrieren basierten auf den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung von Michel (2022).

Unabhängig davon, ob KI eingesetzt wird, wurden alle Teilnehmenden mithilfe einer vierstufigen Likert-Skala zu ihrer Einstellung gegenüber KI befragt. Dabei kam die gleiche Skala wie bei Michel (2022) mit den Abstufungen «skeptisch», «eher skeptisch», «eher optimistisch» und «optimistisch» zum Einsatz. Ziel war es, Entwicklungen in der Einstellung zu analysieren und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den Erkenntnissen von Michel (2022) zu gewährleisten. Zusätzlich wurden allen Teilnehmenden Aussagen zu Chancen und Risiken vorgelegt, die einerseits aus der Literatur abgeleitet und andererseits von Michel (2022) identifiziert wurden. Diese Aussagen konnten im Rahmen einer weiteren vierstufigen Likert-Skala bewertet werden, mit den Antwortoptionen «trifft überhaupt nicht zu», «trifft eher nicht zu», «trifft eher zu» und «trifft voll und ganz zu». Um eine neutrale Position zu ermöglichen, wurde ein zusätzliches Feld mit der Option «kann ich nicht beurteilen» integriert. Darüber hinaus hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, im Rahmen eines offenen Antwortformats weitere Chancen und Risiken zu benennen.

Bei Unternehmen, die bereits KI anwenden, wurde der KI-Reifegrad evaluiert. Dabei wurden die Dimensionen «KI in der Unternehmensstrategie», «KI in der HR-Strategie», «Ethik», «Kompetenzentwicklung», «Organisation» sowie «Mensch und Kultur» aus dem Fragebogen von Armutat et al. (2024b) integriert. Andere Dimensionen wie «Datenmanagement», «Infrastruktur» und der KI-Einsatz in «Personalbeschaffung, -einsatz und -entwicklung» wurden nicht berücksichtigt. Letztere fließen bereits durch die Abfrage der KI-Anwendungen ein, während «Datenmanagement» und «Infrastruktur» als weniger relevant im psychologischen Setting angesehen wurden. Dies sollte auch Abbrüche aufgrund einer zu langen Befragungszeit vermeiden. Im Rahmen dieser Abfrage wurden den Teilnehmenden verschiedene Aussagen vorgelegt, aus denen sie die für ihre Organisation am besten passende Option auswählen mussten (siehe Abbildung 4).

**Welche Aussage beschreibt die Bedeutung der KI in Ihrer Personalmanagement-Strategie am ehesten?**

- Wir haben das Thema KI in unserer Personalmanagement-Strategie aktuell nicht berücksichtigt.
- Wir haben Experimente mit KI in vereinzelt Personalaufgaben strategisch verankert.
- Wir haben strategische KI-Projekte für ausgewählte Personalprozesse in unserer Personalmanagement-Strategie verankert.
- KI-basierte Personalprozesse sind ein zentraler Baustein unserer Personalmanagement-Strategie.

Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Fragebogen – KI-Reifegrad

Kurz vor Abschluss des Fragebogens wurden demografische Daten erhoben, darunter Unternehmensgröße, Branche, Funktion, Tätigkeitsbereich sowie die Frage, ob die

teilnehmende Person eine Führungsposition innehat. Zudem wurde gefragt, ob die Teilnehmenden bereit wären, an einem Online-Interview teilzunehmen, um Best Practices abzuleiten, sofern ein hoher KI-Reifegrad festgestellt wurde. Der gesamte Fragebogen wurde im Rahmen eines Pretests auf Funktionalität und Umfragedauer geprüft. Dabei wurden eine Bearbeitungszeit von 8 bis 15 Minuten gemessen und einzelne Formulierungen identifiziert, die sprachlich überarbeitet wurden.

#### 4.2.2 Methode: Stichprobe

Für diese Untersuchung wurden 4'350 Unternehmen per E-Mail kontaktiert. Die Kontaktdaten wurden aus der Orbis-Datenbank entnommen, wobei die Auswahl auf aktive Unternehmen mit Sitz in der deutschsprachigen Schweiz und mindestens 10 Mitarbeitenden beschränkt war. Während des Erhebungszeitraums wurde die Branchenverteilung im Tivian-Tool regelmässig überprüft, um eine möglichst ausgewogene Repräsentation sicherzustellen. In der Mitte der Erhebungsphase wurden gezielt Unternehmen aus unterrepräsentierten Branchen angesprochen. Der Fragebogen richtete sich an HR-Fachpersonen, Mitglieder der Geschäftsleitung oder Mitarbeitende mit HR-Kenntnissen. Insgesamt wurden 161 Unternehmen für die Auswertung berücksichtigt, wobei 152 von ihnen ihre Branchenzugehörigkeit angaben (siehe Abbildung 5). Die Verteilung der Branchen setzt sich wie folgt zusammen:



Abbildung 5: Branchenverteilung der Stichprobe

Die Analyse der Teilnehmenden ergab, dass einige Branchen überrepräsentiert waren, während andere Branchen unterrepräsentiert blieben. Gründe hierfür waren unter anderem,

dass relevante Informationen in bestimmten Branchen als vertraulich galten oder entsprechende Themen bereits durch interne Abschlussarbeiten bearbeitet wurden, wie dem Autor mitgeteilt wurde. Dabei gaben 30 Unternehmen an, keiner der aufgelisteten Branchen anzugehören.

Rund 10 Unternehmen beschäftigen weniger als 10 Mitarbeitende. 47 Unternehmen fallen in die Kategorie mit 10 bis 49 Mitarbeitenden, weitere 50 Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 249 Personen. 45 Unternehmen zählen zwischen 250 und 9'999 Mitarbeitende. Lediglich ein Unternehmen mit mehr als 50'000 Mitarbeitenden nahm an der Umfrage teil (siehe Abbildung 6). Zudem arbeiten rund 92 % der teilnehmenden Personen im HR, 8 % sind in der Geschäftsleitung oder im Bereich der Informatik tätig. 106 von ihnen üben eine Führungsfunktion aus.

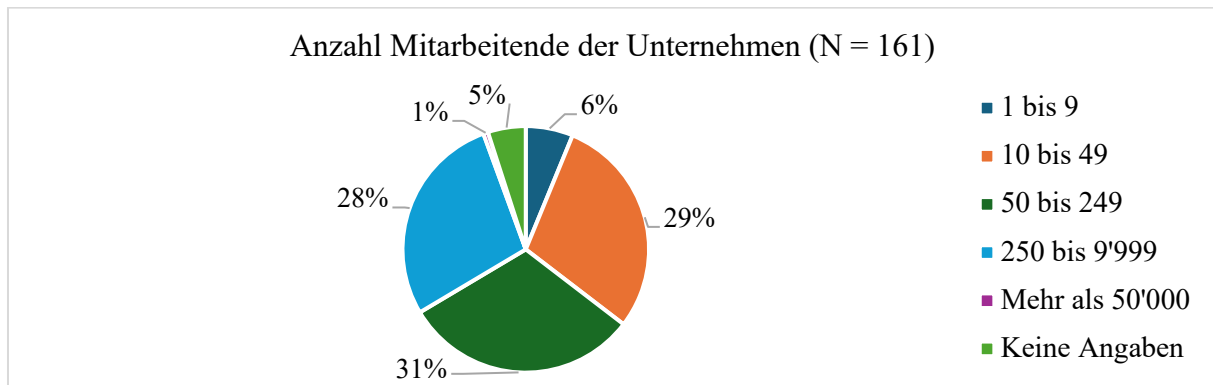


Abbildung 6: Anzahl Mitarbeitende der Unternehmen

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Stichprobe aufgrund des Auswahlverfahrens und der Rücklaufquote keine Repräsentativität im statistischen Sinne beansprucht. Besonders auffällig ist die Unternehmensgrössenverteilung. Während rund 90 % der Schweizer Unternehmen gemäss Bundesamt für Statistik im Jahr 2022 weniger als zehn Mitarbeitende beschäftigen, lag der Anteil in dieser Erhebung bei nur rund 6 % ( $n = 10$ ) (Bundesamt für Statistik, o. J.). Der Chi-Quadrat-Test zeigt eine signifikante Abweichung von der landesweiten Verteilung ( $\chi^2(3) = 219.295, p < .001$ ). Der Chi-Quadrat-Test prüft, ob die Verteilung der beobachteten Werte signifikant von der erwarteten Verteilung abweicht. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass gezielt nur Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitenden kontaktiert wurden.

#### 4.2.3 Methode: Datenaufbereitung

An der Umfrage haben insgesamt 199 Unternehmen teilgenommen. Bei der Datenaufbereitung wurden 38 Datensätze im Excel ausgeschlossen. Diese Datensätze wurden

entfernt, wenn die Umfrage nicht mindestens bis zu den demografischen Angaben ausgefüllt war. Obwohl die demografischen Angaben wichtig sind, wurden sie für die Beantwortung der Forschungsfragen als weniger relevant eingestuft, weshalb die vorherigen Daten in die Auswertung einfließen.

Darüber hinaus wurden Datensätze mit auffällig kurzen Bearbeitungszeiten auf Muster geprüft. Das Tivian-Tool wies dabei teilweise unrealistische Zeitangaben wie 0 Minuten für vollständig ausgefüllte Fragebögen aus. Dieses Problem ist sehr wahrscheinlich auf eine fehlerhafte Zeitmessungsfunktion des Tools zurückzuführen, weshalb solche Datensätze genau geprüft wurden. Nur in Fällen, in denen zusätzliche Auffälligkeiten identifiziert wurden, wurden diese Datensätze aus der Analyse entfernt. Nach Abschluss der Bereinigung wurde ein endgültiger Datensatz mit 161 Teilnehmenden ( $N = 161$ ) für die deskriptive Analyse in Excel berücksichtigt.

#### 4.2.4 Methode: Datenauswertung

Für die inferenzstatistischen Analysen wurden die bereinigten Daten in SPSS überführt, um einen Mann-Whitney-U-Test, eine Faktorenanalyse sowie eine anschließende Regression durchzuführen.

Der Mann-Whitney-U-Test wurde eingesetzt, um sowohl die Veränderung der Einstellung gegenüber KI zwischen 2022 und 2025 als auch mögliche Veränderungen in der Wahrnehmung von Chancen und Risiken der KI zu untersuchen. Die Vergleichsdaten für das Jahr 2022 stammen aus der Masterarbeit von Michel (2022) und wurden für die vorliegende Untersuchung in SPSS repliziert. Um eine methodische Vergleichbarkeit sicherzustellen, wurden für die Analyse der Chancen und Risiken ausschliesslich jene Aspekte berücksichtigt, die auch Michel (2022) untersucht hat. Der Mann-Whitney-U-Test wurde gewählt, da die Annahme der Normalverteilung nicht erfüllt wurde. Dieses Verfahren erlaubt es, Unterschiede zwischen Gruppen zu analysieren, ohne die Voraussetzung der Normalverteilung zu benötigen.

Zur Untersuchung des Einflusses von Chancen und Risiken der KI auf die Einstellung gegenüber KI wurde eine Hauptkomponentenanalyse (PCA) durchgeführt. Ziel dieser Analyse war es, die Vielzahl an Einzelitems zu übergeordneten, interpretierbaren Faktoren zu verdichten und so die Komplexität zu reduzieren. Die inhaltliche Struktur ergab drei zentrale Faktoren. Um den Einfluss dieser Faktoren auf die Einstellung gegenüber KI zu untersuchen,

wurden die berechneten Faktorwerte anschliessend in eine lineare multiple Regressionsanalyse aufgenommen. Bei der ersten Berechnung zeigte sich jedoch eine Durbin-Watson-Statistik von 0.986, was auf eine mögliche Autokorrelation der Residuen hinwies und damit die Unabhängigkeit der Fehlerwerte infrage stellte.

Zur Verbesserung der Modellgüte der Regressionsanalyse wurde eine Spearman-Korrelation zwischen den Items und der tatsächlichen KI-Nutzung durchgeführt. Ziel war es, jene Items zu identifizieren, die nur schwach mit dem Nutzungsverhalten korrelierten und somit möglicherweise die Modellqualität beeinträchtigten. Die beiden schwächsten Items wurden daraufhin aus der Faktorenanalyse entfernt:

1. Mitarbeitende lehnen den Einsatz ab, weil KI als gefühllos wahrgenommen wird ( $r_s = 0.11$ ).
2. KI-Tools ermöglichen die bedürfnisgerechte Personalisierung, etwa durch individuell angepasste Förder- und Schulungsprogramme ( $r_s = -0.29$ ).

Anschliessend wurde die PCA erneut durchgeführt, wobei sich die bestehende Dreifaktorstruktur bestätigte. Die inhaltliche Homogenität innerhalb der Faktoren war jedoch begrenzt, was auf eine gewisse thematische Streuung innerhalb der jeweiligen Dimension hinweist. Die Voraussetzungen für die PCA wurden durch den Kaiser-Meyer-Olkin-Test ( $KMO = 0.721$ ) sowie den Bartlett-Test ( $\text{Chi-Quadrat}(55) = 241.238, p < 0.001$ ) erneut erfolgreich geprüft. Die Faktoren wurden wie zuvor mit Varimax-Rotation extrahiert.

In der finalen Regressionsanalyse mit den bereinigten Faktorwerten, die mittels Methode «Einschluss» durchgeführt wurde, ergab sich eine Durbin-Watson-Statistik von 1.024, was auf eine ausreichende Unabhängigkeit der Residuen hinweist. Auch alle weiteren Voraussetzungen der multiplen linearen Regression, darunter Linearität, Multikollinearität, Normalverteilung der Residuen und Homoskedastizität, wurden erfüllt. Damit kann das Modell sowohl als statistisch tragfähig als auch inhaltlich aussagekräftig beurteilt werden (siehe Anhang B).

Die deskriptive Statistik wurde in Excel durchgeführt und entlang der Fragestellungen ausgewertet.

Zur Berechnung des KI-Reifegrades wurde der Ansatz von Armutat et al. (2024b) verwendet. Der Reifegrad basiert auf einer summierten Bewertung der

definierten Dimensionen ( $d$ ) und deren zugehörigen Fragen ( $i$ ). Dabei steht  $m$  für den Reifegrad eines einzelnen Items, während  $m_{d,i}$  den Reifegrad des Items  $i$  innerhalb der Dimension  $d$  repräsentiert. Die möglichen Werte von  $m_{d,i}$  liegen im Bereich  $\{1,2,3,4\}$ .

In dieser Arbeit wurde die Berechnung unter Berücksichtigung von 6 statt 11 Dimensionen mit jeweils 2 Fragen pro Dimension durchgeführt. Der Gesamtwert für den Reifegrad eines Unternehmens ergibt sich somit aus folgender Formel:

$$M_{\text{Model}} = \sum_{d=1}^6 \sum_{i=1}^2 m_{(d,i)}$$

Um den Reifegrad pro einzelne Dimension zu berechnen, wurden die resultierenden Werte aus den beiden zugehörigen Fragen mithilfe der folgenden Formel bestimmt:

$$\overline{M} = \frac{M_{\text{model}}}{1 \times 2}$$

Die offenen Fragen, die sich auf Barrieren, Chancen und Risiken bezogen, wurden mittels einer vereinfachten Form der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) ausgewertet. Diese Methode wurde gewählt, da sie sich für thematisch orientierte Fragestellungen eignet und eine strukturierte Klassifikation der offenen Antworten ermöglicht. Zur Kategorisierung wurden die Hauptkategorien deduktiv aus den Themenbereichen Barrieren, Chancen und Risiken abgeleitet. Anschliessend wurden auf Basis der Antworten Unterkategorien induktiv gebildet und anhand der Häufigkeit ihrer Kodierungen analysiert. Dadurch konnte eine Übersicht über die Relevanz einzelner Barrieren, Chancen und Risiken gewonnen werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht sowohl bewertende als auch typisierende Aussagen über die identifizierten Hürden und Potenziale der KI-Nutzung. Das Kategoriensystem ist in Tabelle 12 ersichtlich. Zur Prüfung der Reliabilität der Unterkategorien wurde das Datenmaterial mit einem zeitlichen Abstand von drei Wochen erneut kodiert. Die Übereinstimmung zwischen den beiden Kodierungsdurchgängen wurde mittels Cohen's Kappa berechnet, welcher einen Wert von .94 bei einer Codeüberlappung von 90% ergab. Nach McHugh (2012) entspricht ein Wert von rund .94 einer fast perfekten Übereinstimmung.

*Tabelle 12:*

Kategoriensystem der Barrieren, Chancen und Risiken

<b>Barrieren</b>	
Kein Bedarf	Es besteht kein Bedarf an KI-Anwendungen im HR.
Fehlende Menschlichkeit	KI wird als unpersönlich empfunden.

Fehlendes Knowhow	Es fehlt an Knowhow, um KI ins HR einbinden zu können.
Unternehmensgrösse	Das Unternehmen ist zu klein, weshalb die Notwendigkeit nicht vorhanden ist.
Fehlende Ressourcen	Es fehlt an personellen und zeitlichen Ressourcen, um KI zu implementieren.
Kosten-Nutzenverhältnis	Das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen ist in anderen Bereichen besser.
<b>Chancen</b>	
KI als Unterstützung für Führungspersonen	KI kann eine gute und effiziente Unterstützung für Führungskräfte sein.
Förderung schlanker Prozesse und Fehlervermeidung	KI kann schlanke Prozesse fördern und Fehler bei repetitiven Aufgaben minimieren.
Verbesserung von Entscheidungsprozessen	KI kann bei der Entscheidungsfindung helfen, z.B. durch die Erstellung von Ranglisten.
KI als Schreibassistent für Texte und Kommunikation	KI hilft beim Verfassen von Texten, insbesondere im Zusammenhang mit Stellenanzeigen.
Effizienzsteigerung und Automatisierung administrativer Aufgaben	KI kann die Effizienz steigern und Verwaltungsaufgaben automatisieren. Gleichzeitig können diese freiwerdenden Ressourcen für relevantere Aufgaben eingesetzt werden.
Unterstützung im Recruiting und Bewerbermanagement	KI hilft bei der schnelleren Sichtung und Bewertung von Bewerbungsunterlagen.
Unterstützung bei strategischen und konzeptionellen Aufgaben	KI hilft bei der Entwicklung von Konzepten und bei der strategischen Planung, indem sie Inspirationen liefert.
<b>Risiken</b>	
Verschiebung von Verantwortung und Fehlinterpretation von KI-Ergebnissen	Die Übertragung der Verantwortung auf die KI ist riskant. Die KI soll nur unterstützend wirken.
Verlust von Arbeitsplätzen	Es besteht die Gefahr, dass durch den Einsatz von KI Arbeitsplätze verloren gehen.
Implementierung und Akzeptanzprobleme	Die Einführung der KI in die Organisation braucht Zeit. Es benötigt eine zielgerichtete Einführung, um das Knowhow aufzubauen.
Abhängigkeit von Technologie und Kompetenzverlust	Die Fähigkeit, zu reflektieren und kritisch zu hinterfragen, kann verloren gehen.
Datenschutz und Sicherheit	Der Datenschutz kann gefährdet sein. Daher müssen strenge Sicherheitsvorkehrungen getroffen werden.
Qualität und Verlässlichkeit der KI-Entscheidungen	Es gibt keine Garantie, dass alle Daten, die KI generiert, auch wirklich wahr sind.
Verlust zwischenmenschlicher Interaktion und emotionaler Intelligenz	Es kann zu einem Mangel an menschlicher Interaktion kommen, was sich u.a. auf das menschliche Urteilsvermögen auswirken kann.
Bias, Diskriminierung und ethische Risiken	Die Übernahme von bestehenden Vorurteilen in das Training der KI kann zu Diskriminierung führen.

### 4.3 Studie 2: Interviews zu Best Practices

In diesem Kapitel wird die Methodik der qualitativen Untersuchung beschrieben. Dabei stehen die Auswahl der befragten Personen, die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews sowie die anschliessende Datenaufbereitung und -auswertung im Fokus.

#### 4.3.1 Methode: Auswahl und Beschreibung der Befragten

Im Rahmen der quantitativen Umfrage erklärten sich insgesamt sieben Personen bereit, in einem Interview Best Practices zu teilen. Zwei dieser Personen haben den Fragebogen zum KI-Reifegrad vollständig ausgefüllt und erreichten Durchschnittswerte von 1,83 bzw. 2,83, während der schweizweite Durchschnitt bei 1,67 lag. Aufgrund dieser Werte wurden sie für die Interviews ausgewählt. Darüber hinaus wurden zwei weitere Personen aus Grossunternehmen einbezogen, die zwar keine vollständigen Angaben zum KI-Reifegrad gemacht hatten, jedoch über fundiertes Fachwissen im Bereich KI im HR verfügten. Die Angaben zu den anonymisierten Interviewpersonen (I1, I2, I3 und I4) sind in Tabelle 13 dargestellt.

*Tabelle 13:*  
Beschreibung der Stichprobe

Teilnehmende	Kurze Beschreibung zu den Teilnehmenden und ihrer Organisation
1	Person I1 ist in einem Grossunternehmen im Bereich Employer Branding tätig und nimmt dort eine Führungsfunktion ein. Das Unternehmen gehört zur Beratungsbranche und weist einen hohen KI-Reifegrad auf (2.83). Das Unternehmen setzt bereits verschiedene KI-Anwendungen ein, beispielsweise im Rekrutierungsbereich und im Talent-Relation-Management.
2	Person I2 arbeitet in einem mittelständischen Unternehmen und leitet die HR-Abteilung. Das Unternehmen ist im Bereich der Tiermedizin tätig und weist im Vergleich zum Schweizer Durchschnitt ebenfalls einen hohen KI-Reifegrad auf (1.83). Es kommen insbesondere generative KI-Anwendungen im HR zum Einsatz.
3	Person I3 ist ebenfalls in einem mittelständischen Unternehmen tätig und im Bereich Talent Sourcing und Rekrutierung angesiedelt. Das Unternehmen gehört zur Automobilbranche und nutzt bereits KI im HR-Bereich, unter anderem im Rekrutierungsprozess.
4	Person I4 ist in einem Grossunternehmen im Gesundheitswesen tätig und verantwortet dort den Bereich Employer Branding. Das Unternehmen setzt bereits verschiedene KI-Anwendungen ein, beispielsweise bei der Erstellung von Arbeitszeugnissen und im Bereich der Personalentwicklung (E-Learning).

#### 4.3.2 Methode: Interviewleitfaden

Für diese qualitative Erhebung wurden halbstrukturierte Leitfadeninterviews nach Helfferich (2019) durchgeführt. Diese Methode ermöglicht eine Balance zwischen Vergleichbarkeit und Offenheit. Einerseits sorgt die vorgegebene thematische Struktur mit einheitlichen Leitfragen für eine systematische Erfassung relevanter Inhalte, andererseits bleibt Raum für flexible Nachfragen, um individuelle Perspektiven und unerwartete Aspekte zu explorieren. Der Interviewleitfaden orientiert sich am dreistufigen Prinzip nach Helfferich (2019), wurde jedoch nicht in seiner vollständigen Form übernommen. Anstelle einer offenen Erzählaufforderung wurde das Interview mit einem gezielten Einleitungssatz zur jeweiligen Herausforderung eröffnet. Anschliessend folgte eine strukturierte Phase, in der spezifische Fragen zum Umgang mit den jeweiligen Herausforderungen gestellt wurden, um die Vergleichbarkeit der Interviews zu gewährleisten. In der dritten Phase wurden vertiefende Fragen gestellt, sofern diese in der zweiten Phase nicht bereits ausreichend beantwortet worden waren.

Zur Erstellung des Interviewleitfadens wurden die Themenbereiche auf Basis des KI-Reifegradmodells und der von Michel (2022) identifizierten Stolpersteine definiert. Dabei wurden zentrale Herausforderungen der KI-Implementierung spezifischen Dimensionen des KI-Reifegrads zugeordnet: fehlendes Knowhow wurde mit der Dimension Kompetenzentwicklung verknüpft, ethische Fragestellungen mit der Dimension Ethik, der Implementierungsaufwand mit der Dimension Organisation, Datenschutz und Datenqualität mit der Dimension Datenmanagement sowie Widerstände und die kulturelle Verankerung mit der Dimension Mensch und Kultur.

Für die Entwicklung des Interviewleitfadens wurde zudem eine angepasste Form des SPSS-Prinzips nach Helfferich (2019) angewendet. Zunächst wurden für jede dieser Dimensionen Fragen gesammelt, die das Ableiten von Best Practices ermöglichen sollten (S = Sammeln). Anschliessend wurde für jede Herausforderung ein Einleitungssatz formuliert, der als Orientierung für die spätere Datenauswertung und das Kategoriensystem diente. Nach diesem Einleitungssatz wurden spezifische Fragen zu den jeweiligen Themen formuliert.

In der Prüfungsphase (P = Prüfen) wurden die Fragen auf ihre Verständlichkeit und inhaltliche Trennschärfe hin überprüft. Zudem wurden im Rahmen eines Pretests unklare Fragen überarbeitet. Zusätzlich wurde eine weitere Spalte eingefügt, die alternative Fragen oder Impulse enthielt, um nicht angesprochene Themen zu vertiefen. Da das SPSS-Prinzip nicht vollständig angewendet wurde, wurde auf die Schritte Sortieren (S) und Subsumieren (S) verzichtet.

In der abschliessenden Phase wurde die Einleitung in das Interview erarbeitet, in der die Befragten die nötigen Informationen zum Ablauf des Interviews erhielten. Anschliessend folgte eine offene Frage zu den eingesetzten KI-Anwendungen, um mit einer niederschweligen Einstiegsfrage zu beginnen. Der Fragebogen schliesst mit einer offenen Frage, die den Teilnehmenden die Möglichkeit gab, weitere für sie relevante Themen anzusprechen, die im Interviewverlauf nicht thematisiert wurden. Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang C ersichtlich.

#### 4.3.3 Methode: Interviewführung

Ein im Vorfeld der Interviews durchgeführter Pretest diente dazu, Richtwerte für die Gesprächsdauer zu ermitteln und unklar formulierte Fragen zu überarbeiten. Zudem wurden Abläufe optimiert, um eine möglichst reibungslose Interviewführung zu gewährleisten.

Die Interviews fanden über Microsoft Teams statt und dauerten zwischen 28 und 40 Minuten. Zu Beginn jedes Gesprächs erhielten die Teilnehmenden eine Einführung in den Kontext der Studie. Zudem wurde der Ablauf des Interviews erläutert, und die Befragten wurden um ihr Einverständnis zur Tonaufnahme gebeten, die ausschliesslich zur späteren Transkription genutzt wurde. Gleichzeitig wurden die Teilnehmenden darüber informiert, dass alle erhobenen Daten vertraulich behandelt und ausschliesslich in anonymisierter Form verarbeitet werden. Während des Gesprächs lag der Fokus darauf, eine offene und wertschätzende Atmosphäre zu schaffen, um den Befragten zu ermöglichen, sich frei und ungezwungen zu äussern.

#### 4.3.4 Methode: Datenaufbereitung und -auswertung

Die aufgezeichneten Interviews wurden mit dem Programm noScribe wörtlich transkribiert. Anschliessend erfolgte eine Anonymisierung der Transkripte sowie eine sprachliche Überarbeitung unter Einsatz von ChatGPT-4o (siehe Anhang D). Die finalen Transkripte wurden anschliessend in MAXQDA importiert und dort analysiert. Die

Auswertung basierte auf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2022). Zu Beginn wurde das Textmaterial vollständig durchgesehen, um einen ersten Überblick über die Inhalte zu gewinnen. Auf Basis der im Vorfeld definierten Herausforderungen wurden deduktive Hauptkategorien gebildet und benannt. In einem ersten Codierprozess (Kodierung erster Ordnung) wurden die relevanten Textpassagen diesen Hauptkategorien zugeordnet.

Im anschliessenden zweiten Codierschritt wurden Subkategorien induktiv entwickelt, um thematische Feinheiten und differenzierende Aspekte innerhalb der Hauptkategorien herauszuarbeiten. Diese Subkategorien wurden in MAXQDA mit erläuternden Memos versehen und die zugehörigen Textstellen entsprechend codiert (Kodierung zweiter Ordnung).

Im weiteren Verlauf wurde eine kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien durchgeführt. Die codierten Textstellen wurden zunächst mithilfe der Summary-Funktion von MAXQDA thematisch gebündelt und anschliessend unter Einbezug der zugehörigen Memos (Codebuch) sowie inhaltlicher Zusammenfassungen analysiert. Der Fokus dieser Auswertung lag darauf, systematisch zu erschliessen, welche Inhalte zu den jeweiligen Hauptkategorien berichtet wurden, welche Best Practices sich daraus ableiten liessen und wie diese von den Interviewpersonen beschrieben und begründet wurden.

Das resultierende Kategoriensystem mit den identifizierten Subkategorien ist in der untenstehenden Tabelle 14 dargestellt. Die vollständigen Kategoriensysteme mit ausführlichen Beschreibungen (Codebuch) sowie die thematischen Zusammenfassungen der codierten Textpassagen sind in Anhang E und F einsehbar. Wie auch bei der Analyse der offenen Fragen der quantitativen Studie wurde eine Intercoder-Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Dazu wurden zwei Interviews 10 Tage nach dem ersten Codierprozess erneut codiert. Die Übereinstimmung zwischen den beiden Codierdurchgängen wurde mittels Cohen's Kappa berechnet, welcher einen Wert von 0.72 bei einer Codeüberlappung von 90 % ergab. Nach McHugh (2012) entspricht ein Wert von 0.61–0.80 einer erheblichen Übereinstimmung.

*Tabelle 14:*  
Übersicht der Kategorien

Hauptkategorien	Unterkategorien	Kurze Beschreibung
<b>Best Practices zum Implementationsaufwand</b>	IT-Partnerschaften & technische Machbarkeit	IT fungiert als technischer Begleiter und Sparringspartner.
	Dezentrale Umsetzung & Pilotierung auf Team-Ebene	Pilotierung auf Team- oder Bereichsebene statt flächendeckender Einführung.
Diese Kategorie umfasst Strategien und Strukturen, mit		

<p>denen Organisationen den Aufwand bei der Implementierung von KI-Lösungen im HR-Kontext effektiv bewältigen. Die Aussagen zeigen, dass die Einführung von KI-Systemen in der Regel koordiniert, ressourcenschonend und unter Einbezug relevanter Fachstellen erfolgt.</p>	Ressourcenmanagement & Zusammenarbeit im Team	Klare Rollenverteilung und gezielte Ressourcennutzung zur effizienten Umsetzung.
	Prüf- & Genehmigungsprozesse bei neuen Tools	Strukturierte Freigabeprozesse unter Einbindung relevanter Fachstellen.
	Change-Management & Unterstützung durch Champions	Change-Begleitung durch gezielt eingesetzte Champions sowie strukturierte Vorgehensweise.
	Zentrale Steuerung & Rollenverantwortung	Zentrale Koordination durch AI-Leads oder Boards zur Steuerung und Priorisierung von KI-Initiativen.
<p><b>Best Practices zu ethischen Themen</b></p> <p>Diese Kategorie versammelt bewährte Vorgehensweisen im Umgang mit ethischen Fragestellungen rund um den Einsatz von KI im HR-Kontext.</p>	Personaleinstellung für ethische Aspekte	Anstellung einer Person für ethische Themen im KI-Kontext.
	Grenzen automatisierter Entscheidungen	Klare Grenze zwischen KI-Vorschlägen und menschlicher Entscheidungsverantwortung.
	Ethische Richtlinien & Governance	Interne Richtlinien und Governance-Strukturen für den ethisch verantwortungsvollen KI-Einsatz im HR.
	Mensch bleibt in Verantwortung	Der Mensch behält die Kontrolle. KI unterstützt, entscheidet aber nicht autonom.
<p><b>Best Practices zu fehlendem Knowhow</b></p> <p>Diese Hauptkategorie fasst Strategien und Massnahmen zusammen, mit denen Organisationen dem Mangel an Wissen und Kompetenzen im Umgang mit KI begegnen.</p>	Selbstverantwortung & individuelle Weiterbildung	Eigeninitiative beim Kompetenzerwerb durch Selbststudium, Recherchen und Weiterbildungen.
	Begleitung durch spezialisierte Einheiten	Spezialisierte Einheiten wie IT- oder Digital-Teams fördern gezielt KI-Kompetenz.
	Innovative Lernformate & digitale Tools	Lernangebote über digitale Plattformen und kreative Formate wie Lern-Apps oder Business-Gaming.
	Peer-Learning & Wissenstransfer im Team	Informelles Lernen durch aktiven Wissensaustausch und gegenseitige Unterstützung im Team.
	Schulungen & Richtlinien	Verpflichtende oder freiwillige Schulungen sowie interne Richtlinien im Umgang mit KI.
<p><b>Best Practices im Umgang mit Widerständen</b></p> <p>Diese Kategorie umfasst bewährte Strategien, wie Organisationen mit Skepsis, Unsicherheit oder Widerstand gegenüber KI-Anwendungen umgehen.</p>	Individueller Umgang mit Unsicherheit und Sorgen	Sensibler Umgang mit unterschwelligen Ängsten und Unsicherheiten von Mitarbeitenden.
	Aufzeigen konkreter Mehrwerte von KI	Transparente Darstellung des Nutzens von KI zur Förderung von Akzeptanz.
	Niederschwellige & pragmatische Kommunikation	Einfache, alltagsnahe Kommunikation über etablierte Kanäle wie Intranet oder Teams-Chats.
	Bewerberperspektive ernst nehmen & Prozesse anpassen	Anpassung interner Prozesse zur Vermeidung von Irritationen bei Bewerbenden im Umgang mit KI.

<b>Best Practices zu kultureller Verankerung</b>  Diese Hauptkategorie fasst erprobte Ansätze und Handlungsempfehlungen zusammen, wie KI kulturell im Unternehmen verankert werden kann.	Botschafter:innen und Rollenmodelle	Ausgewählte Mitarbeitende fördern KI-Akzeptanz als Multiplikator:innen und Vorbilder.
	Partizipation und Mitgestaltung	Mitarbeitende werden aktiv in KI-Prozesse eingebunden und gestalten den Wandel mit.
	Transparente Kommunikation und Aufklärung	Frühzeitige, offene Kommunikation schafft Vertrauen und Verständnis für KI.
	Innovationsformate und Gamification	Kreative Formate wie Wettbewerbe oder Events machen KI spielerisch erlebbar.
	Niederschwellige Formate und Quick Wins	Regelmässige, praxisnahe Formate mit konkreten Tipps helfen, KI nachhaltig im Alltag zu verankern.
<b>Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität</b>  Diese Hauptkategorie bündelt bewährte Vorgehensweisen, die Organisationen im Umgang mit sensiblen Daten im Kontext von KI-Anwendungen im HR-Bereich etabliert haben.	Rollenbasierte Zugriffskontrolle auf KI-Systeme	Zugriffsrechte werden rollenbasiert vergeben, um sensible Daten nur gezielt zugänglich zu machen.
	Ethisch reflektierter Umgang mit sensiblen Daten	Sensiblen HR-Daten wird mit besonderer Vorsicht begegnet; heikle Anwendungen werden gezielt ausgeschlossen.
	Organisierte Datenverantwortung und -pflege	Spezialisierte Teams kümmern sich um Datenqualität, Standards, Schutz und Zugriffsregelung.
	Einschränkung des KI-Zugriffs durch Netzwerksperrern	Der Zugang zu nicht freigegebenen KI-Tools wird durch technische Sperrern unterbunden.
	Sicherheitsbewusster Umgang mit Nutzerkonten	Anonyme Logins oder versteckte Kontodaten minimieren Risiken bei der KI-Nutzung.
	Vermeidung von Echtdateen	In Prompts und Tests werden keine echten personenbezogenen Daten verwendet, sondern abstrahierte Beispiele.
	Datenschutzrichtlinien	Klare interne Regelwerke regeln Datenverarbeitung, Löschfristen und rechtliche Grundlagen.
	Interner Prüfprozess für KI-Tools	Neue Tools durchlaufen strukturierte Freigabeprozesse mit Beteiligung relevanter Fachstellen.
	Sicheres Hosting und Cloud-Lösungen	Bevorzugt werden Cloud-Lösungen mit lokaler Datenhaltung und geprüfter Infrastruktur.

#### 4.4 Ergebnisse Studie 1 Bestandsaufnahme, Entwicklung, Reifegrad

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung vorgestellt, die sich mit der Implementierung und Wahrnehmung von KI-Anwendungen im HR-Bereich befassen. Die Analyse umfasst die Verbreitung von KI-Anwendungen in Schweizer Personalabteilungen, deren Entwicklung seit 2022 sowie die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI, einschliesslich wahrgenommener Chancen und Risiken. Zudem wird der KI-Reifegrad von Schweizer Personalabteilungen dargestellt.

##### 4.4.1 KI-Einsatz und Entwicklung

Abbildung 7 verdeutlicht die Verteilung der Nutzung von KI-Anwendungen im HR in der Schweiz. 24 % der befragten Unternehmen setzen bereits KI-gestützte Anwendungen im HR ein, während 11 % eine Einführung in den nächsten zwei Jahren planen. Die Mehrheit (66 %) der Unternehmen nutzt derzeit keine KI-Anwendungen im HR-Bereich.

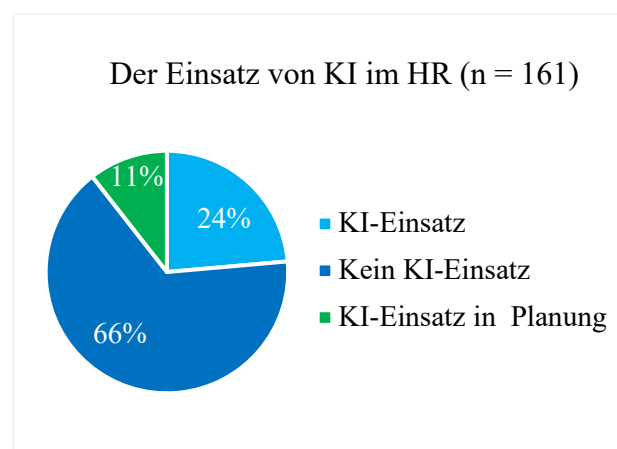


Abbildung 7: Einsatz von KI

Im Vergleich zu 2022 zeigt sich in Abbildung 8 eine Zunahme des Einsatzes von KI im HR-Bereich. Während im Jahr 2022 lediglich 8 % der befragten Unternehmen KI-Anwendungen nutzten, ist dieser Anteil bis 2025 auf 24 % gestiegen. Gleichzeitig ist der Anteil der Unternehmen, die keine KI-Anwendungen im HR einsetzen, von 88 % auf 66 % gesunken. Zudem gaben 11 % der Unternehmen an, den Einsatz von KI-Anwendungen in den kommenden zwei Jahren zu planen, was einen Anstieg im Vergleich zu den 4 % im Jahr 2022 darstellt.

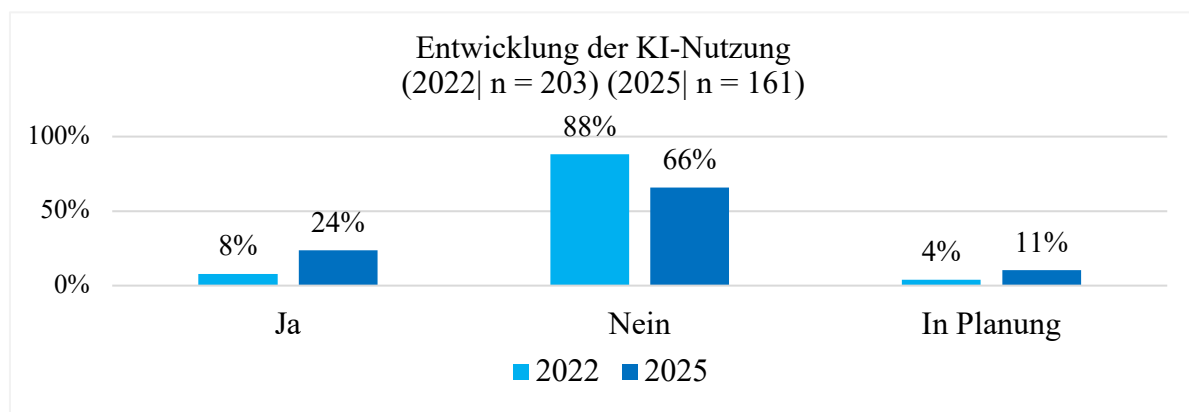


Abbildung 8: Entwicklung des KI-Einsatzes

Die befragten Unternehmen setzen KI-Anwendungen im Jahr 2025 in verschiedenen HR-Bereichen ein oder planen deren Einführung bzw. einen Ausbau in den nächsten zwei Jahren (siehe Abbildung 9). Besonders häufig kommen KI-Anwendungen in der Personaladministration und -beschaffung zum Einsatz, mit jeweils 33 Unternehmen, die bereits KI nutzen. Gleichzeitig planen in diesen Bereichen 35 bzw. 23 Unternehmen den zukünftigen oder erweiterten Einsatz von KI. Auch in anderen Bereichen wie der Personalentwicklung und -betreuung sind KI-Anwendungen bereits im Einsatz oder in Planung. Im Personalcontrolling planen insgesamt 15 Unternehmen, KI zu implementieren. Im Gegensatz dazu spielen KI-Anwendungen in Bereichen wie der Personalfreisetzung eine untergeordnete Rolle.

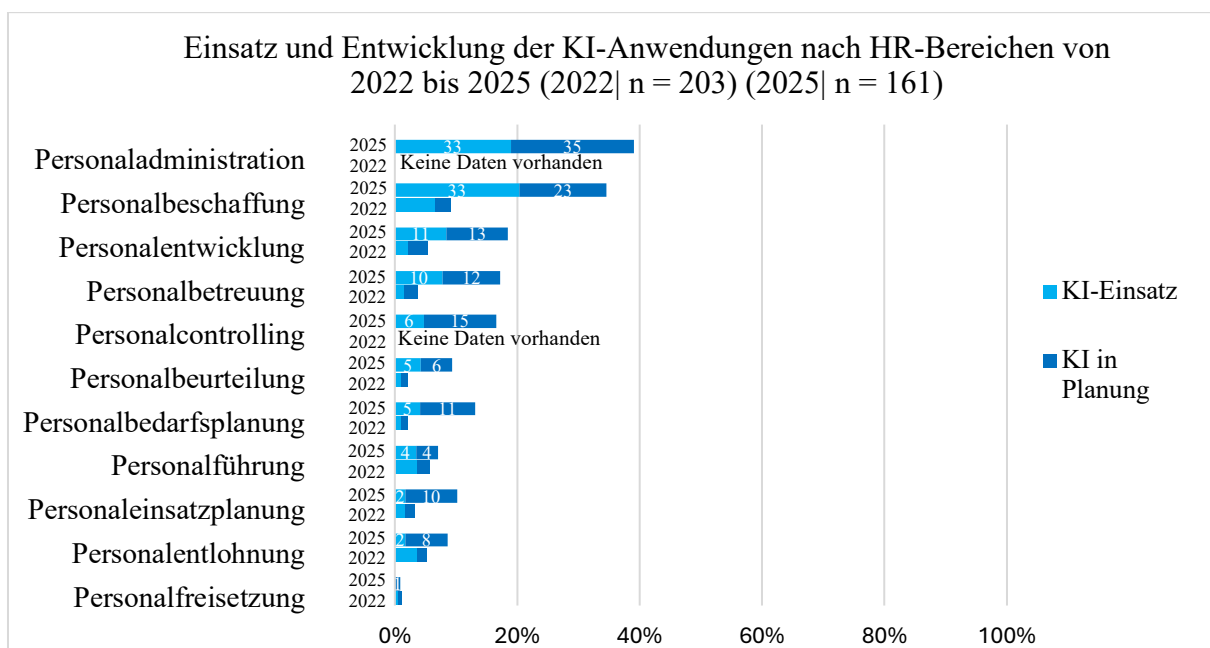


Abbildung 9: Einsatz, Planung und Entwicklung von KI-Anwendungen nach HR-Bereichen

Gleichzeitig integriert Abbildung 9 die Verteilung der KI-Nutzung in verschiedenen HR-Bereichen im Jahr 2025 sowie einen Vergleich zu 2022. Während in der Personalbeschaffung bereits 2022 die meisten KI-Anwendungen genutzt wurden, zeigt sich 2025 eine breite Nutzung auch in der Personaladministration. In weiteren Bereichen wie der Personalentwicklung und der Personalbetreuung waren KI-Anwendungen ebenfalls vorhanden oder in Planung, während die Personalfreisetzung kaum durch KI unterstützt wurde.

#### 4.4.2 KI-Anwendungen

Abbildung 10 (siehe nächste Seite) zeigt die aktuell eingesetzten KI-Anwendungen im HR-Bereich. 82 % der 38 Unternehmen, die KI nutzen, setzen generative KI, wie

beispielsweise ChatGPT, am häufigsten für administrative Aufgaben ein. Auch für die Entwicklung von Interviewfragen und Interviewleitfäden (45 %) sowie für Anforderungsanalysen (26 %) kommt generative KI zum Einsatz. Weitere verbreitete Anwendungen umfassen KI-gestützte CV-Screening-Software (24 %), den Einsatz von generativer KI zur Entwicklung von Assessment-Center-Übungen (21 %) und Augmented Writing Tools zur Optimierung von Stellenanzeigen (21 %). Zusätzlich setzen einige Unternehmen KI für spezifische HR-Funktionen wie Chatbots (16 %), automatisierte Workflows (13 %), HR-Analytics-Dashboards (13 %) sowie Matching- und Ranking-Algorithmen (13 %) ein. Weniger verbreitet sind KI-gestützte Personalbeurteilungen (8 %), Lohnvergleiche (5 %) oder Learning-Analytics-Systeme (5 %).

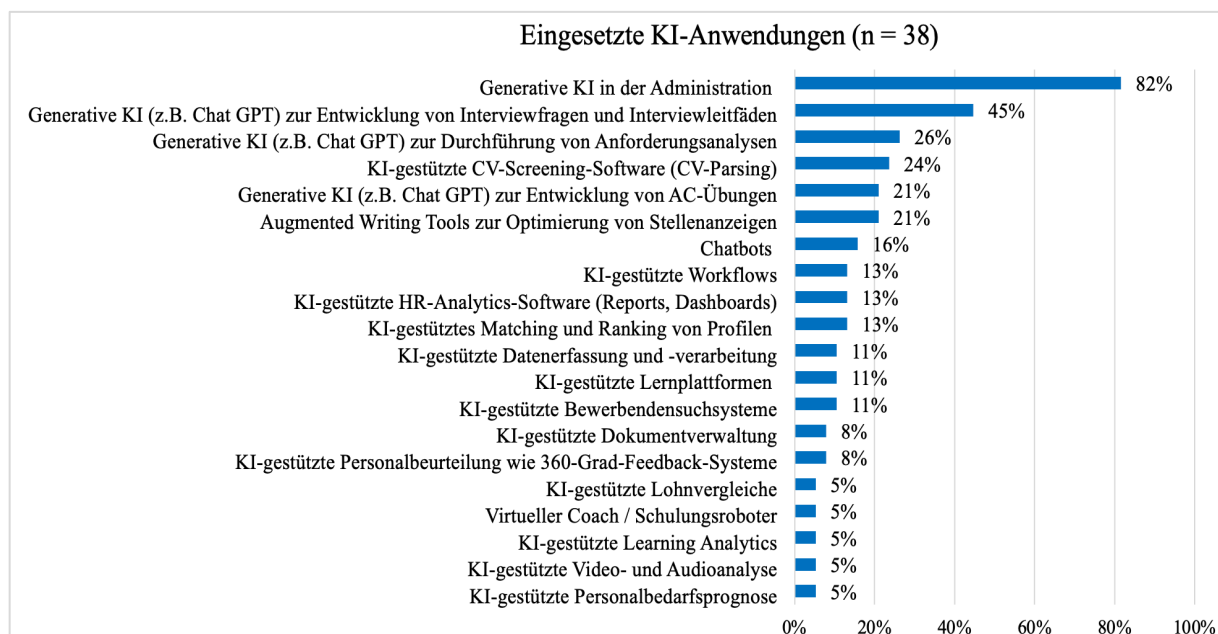


Abbildung 10: Eingesetzte KI-Anwendungen ab zwei Nennungen

#### 4.4.3 Barrieren

Hinsichtlich der Barrieren für den Einsatz von KI im HR geben 35 % der befragten Unternehmen an, dass fehlendes Knowhow eine zentrale Herausforderung darstellt (siehe nächste Seite Abbildung 11). Auch rechtliche Anforderungen werden von 32 % der Unternehmen als Hürde wahrgenommen. Darüber hinaus sehen 31 % der Befragten keinen klaren Mehrwert in der Nutzung von KI-Anwendungen im HR. Während diese Faktoren als wesentliche Hemmnisse gelten, spielen mangelnde Akzeptanz (10 %) und fehlendes Vertrauen in KI (15 %) eine vergleichsweise untergeordnete Rolle bei der Implementierung.

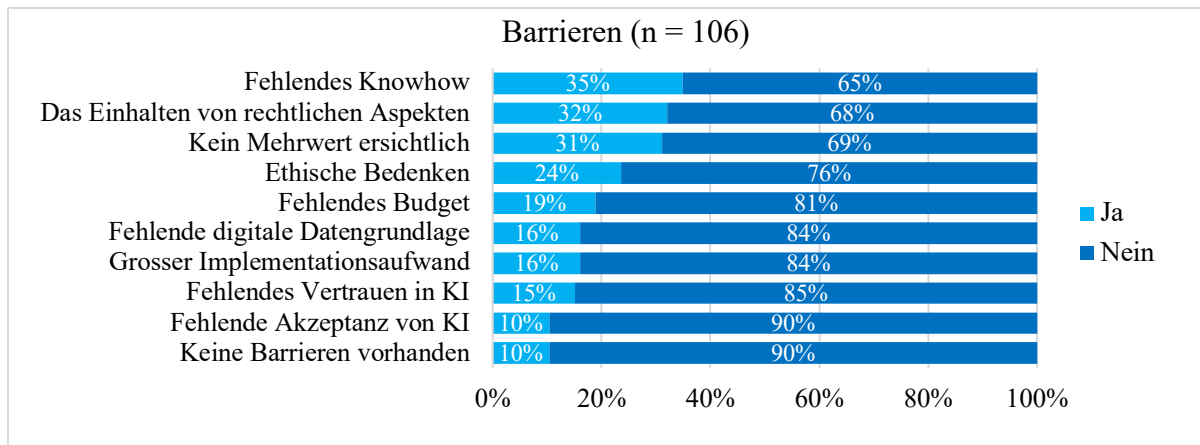


Abbildung 11: Barrieren, die Unternehmen von der Implementation abhalten

Neben den in Abbildung 11 dargestellten Barrieren wurden in den offenen Antworten weitere Herausforderungen identifiziert (siehe Tabelle 15). Dazu zählen insbesondere eine als zu gering wahrgenommene Unternehmensgrösse (5 Erwähnungen) sowie fehlende zeitliche und personelle Ressourcen (3 Erwähnungen). Zudem wurden ein ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis, mangelndes Knowhow und eine fehlende menschliche Komponente oder kein KI-Bedarf als zusätzliche Hemmnisse bei der Implementierung von KI genannt.

Tabelle 15:

Faktoren, die der Implementierung von KI entgegenstehen

Anzahl Erwähnungen	Barrieren
5 x	Unternehmensgrösse
3 x	Fehlende Ressourcen
2 x	Kosten-, Nutzenverhältnis   Fehlendes Knowhow   Fehlende Menschlichkeit   Kein Bedarf

#### 4.4.4 Einstellung und Einstellungsentwicklung

Im Rahmen der Einstellungserfassung gaben rund 63 % der befragten Unternehmen an, eine eher optimistische bis optimistische Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI im HR zu haben. Dies wird in Abbildung 12

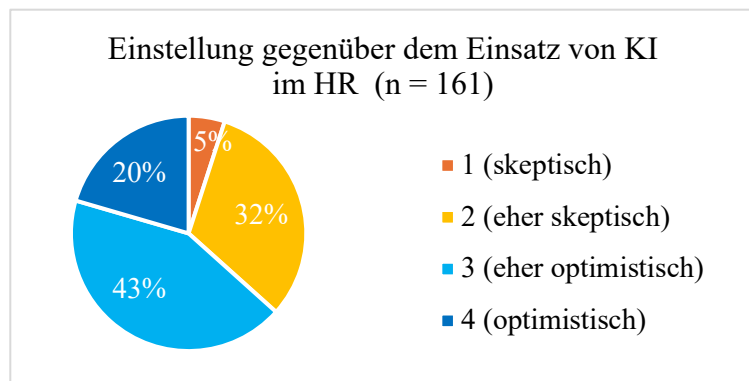


Abbildung 12: Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI

verdeutlicht. Währenddessen stehen 37 % der Unternehmen dem Einsatz von KI im HR skeptisch oder eher skeptisch gegenüber.

Abbildung 13 veranschaulicht die Veränderung der Einstellung gegenüber KI im HR-Bereich zwischen 2022 und 2025, differenziert nach Unternehmen mit geplanter oder bestehender KI-Nutzung sowie Unternehmen ohne KI-Einsatz. Unter den Unternehmen, die KI bereits einsetzen oder deren Einführung planen, ist der Anteil mit einer optimistischen oder eher optimistischen Haltung von 83 % im Jahr 2022 auf 78 % im Jahr 2025 leicht zurückgegangen. Gleichzeitig hat sich der Anteil eher skeptischer Unternehmen in dieser Gruppe von 13 % auf 22 % erhöht. Auffällig ist, dass im Jahr 2025 kein Unternehmen in dieser Gruppe eine stark skeptische Haltung gegenüber KI zeigt. Bei den Unternehmen ohne KI-Einsatz ist hingegen eine leicht positivere Entwicklung erkennbar. Der Anteil der sehr optimistischen Einstellungen ist im Vergleich zu 2022 gestiegen, während die Zahl skeptischer Unternehmen geringfügig abgenommen hat. Insgesamt wird deutlich, dass Unternehmen mit KI-Nutzung tendenziell eine positivere Einstellung zur Technologie aufweisen als Unternehmen ohne KI-Einsatz.

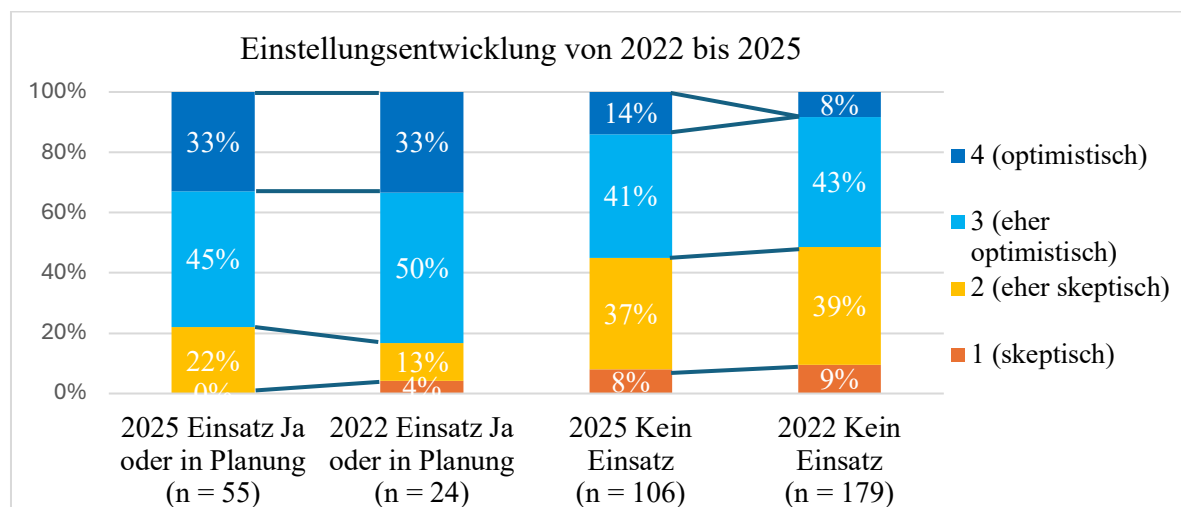


Abbildung 13: Einstellungsentwicklung

Auch unter Anwendung inferenzstatistischer Methoden konnte ein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Die Einstellung der HR-Fachpersonen gegenüber dem Einsatz von KI im HR hat sich zwischen 2022 und 2025 signifikant verändert. Während der Median der Bewertungen sowohl im Jahr 2022 (n = 203) als auch im Jahr 2025 (n = 161) bei 3 («eher optimistisch») lag, deutet der Mittelwert auf eine tendenziell positivere Haltung hin. Dieser stieg von 2.58 im Jahr 2022 auf 2.79 im Jahr 2025. Der Mann-Whitney-U-Test bestätigte einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Erhebungsjahren

( $U = 18520.500$ ,  $z = 2.337$ ,  $p = .019$ ). Die berechnete Effektstärke nach Cohen (1992) beträgt 0.12, was einem kleinen Effekt entspricht.

#### 4.4.5 Chancen, Risiken und Veränderungen gegenüber 2022

Abbildung 14 zeigt die Einschätzung der Chancen von KI im HR-Bereich. Besonders hervorgehoben wird die Effizienzsteigerung ( $M = 3.40$ ), der 93 % der Befragten zustimmen. Zudem wird KI als förderlich für eine agile und innovative Unternehmenswahrnehmung ( $M = 3.19$ ; 87 %) sowie für beschleunigte Entscheidungsprozesse ( $M = 3.06$ ; 78 %) bewertet. Die Möglichkeit der Kosteneinsparung wird mit einem Mittelwert von 3.09 ebenfalls hoch eingeschätzt (84 % Zustimmung). Im Vergleich dazu wird die Verbesserung der Entscheidungsqualität ( $M = 2.68$ ; 72 %) etwas verhaltener bewertet. Die Ermöglichung einer bedürfnisgerechten Personalisierung, beispielsweise durch individuell angepasste Förder- und Schulungsprogramme, erreicht einen Mittelwert von 2.83 und wird von 69 % der Befragten als Chance wahrgenommen.

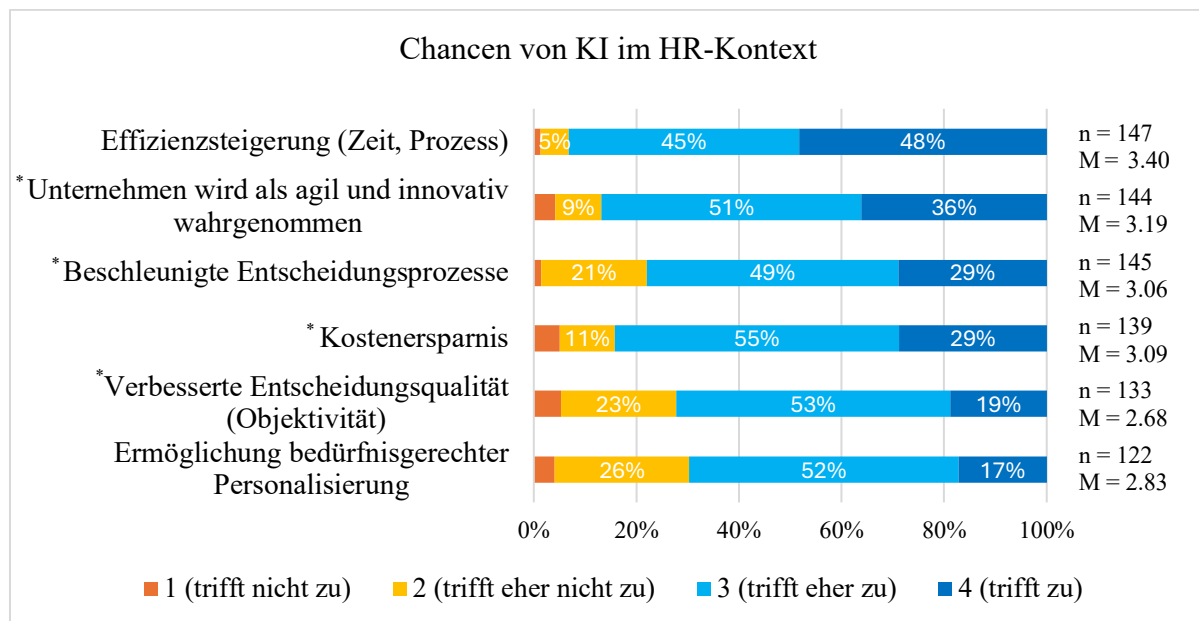


Abbildung 14: Chancen von KI im HR

Neben den geschlossenen Antwortmöglichkeiten wurden in den offenen Fragen weitere Chancen von KI im HR-Bereich genannt (siehe Tabelle 16). Am häufigsten wurde die Effizienzsteigerung und Automatisierung administrativer Prozesse erwähnt (8 Nennungen). Zudem wird KI als Schreibassistenz (3 Nennungen) sowie zur Unterstützung strategischer Aufgaben und von Entscheidungsprozessen (je 2 Nennungen) genannt. Einzelne Befragte sehen zudem Potenziale in schlankeren Prozessen und der Unterstützung von Führungspersonen.

Tabelle 16:

## Chancen von KI im HR

Anzahl Erwähnungen	Chancen	
8 x	Effizienzsteigerung und Automatisierung administrativer Prozesse	
3 x	KI als Schreibassistent für Texte und Kommunikation	Unterstützung im Recruiting und Bewerbermanagement
2 x	Unterstützung in strategischen und konzeptionellen Aufgaben	Verbesserung von Entscheidungsprozessen
1 x	KI als Unterstützung für Führungspersonen	Förderung schlanker Prozesse und Fehlervermeidung

Die Wahrnehmung der Chancen durch den Einsatz von KI im HR als Gesamtkonstrukt (entspricht allen mit \* gekennzeichneten Chancen in Abbildung 14) hat sich zwischen 2022 (n = 180) und 2025 (n = 112) statistisch knapp nicht signifikant verändert. In beiden Jahren liegt der Median der Bewertungen bei 3 («trifft eher zu»), mit einem leichten Anstieg des Mittelwerts von 2.88 im Jahr 2022 auf 3.04 im Jahr 2025. Diese Entwicklung deutet auf eine minimal positivere Einschätzung hin, die jedoch nicht signifikant ist. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Zeitpunkten ( $U = 11411.500$ ,  $z = 1.934$ ,  $p = .053$ ). Die berechnete Effektstärke nach Cohen (1992) beträgt 0.11, was auf einen kleinen Effekt hinweist.

Neben den wahrgenommenen Chancen wurden auch potenzielle Risiken des Einsatzes von KI im HR-Bereich erfasst. Abbildung 15 zeigt, dass insbesondere das fehlende Knowhow der Anwendenden als bedeutende Herausforderung gesehen wird. Mit einem Mittelwert von 3.26 gibt ein Grossteil der Befragten an, dass mangelnde Fachkenntnisse zu Fehlern führen können. Auch der Verlust zwischenmenschlicher Kontakte ( $M = 3.01$ ) und schlechte Datenqualität, die Vorurteile und Diskriminierung begünstigen könnte ( $M = 3.07$ ), werden als relevante Risiken betrachtet. Datenschutzbedenken ( $M = 2.87$ ) sowie die Wahrnehmung, dass KI-Anwendungen noch unausgereift und fehleranfällig sind ( $M = 3.06$ ), spielen ebenfalls eine Rolle. Zudem empfinden einige Unternehmen KI als nicht transparent ( $M = 2.69$ ) oder als «gefühlskalt» in der Interaktion mit Mitarbeitenden ( $M = 2.74$ ).

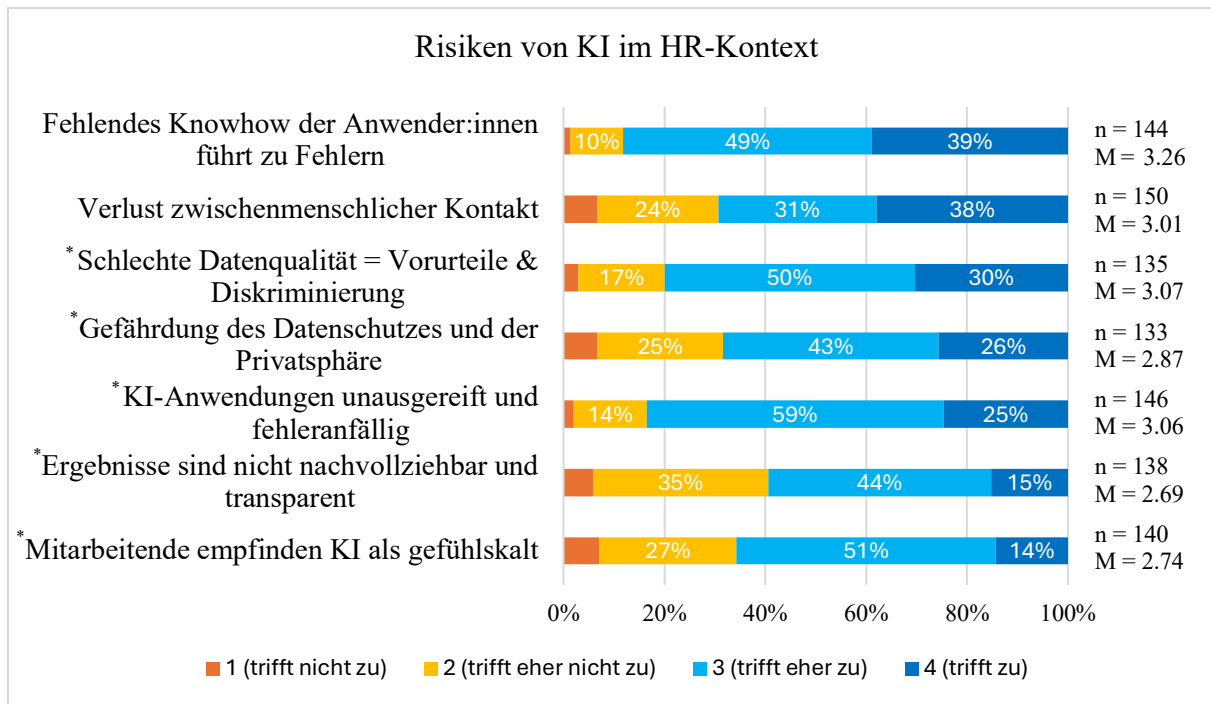


Abbildung 15: Risiken von KI im HR

Neben den geschlossenen Abfragen wurden auch offene Antworten zu wahrgenommenen Risiken von KI im HR-Bereich erfasst (siehe Tabelle 17). Die Analyse dieser offenen Nennungen zeigt, dass insbesondere der Verlust zwischenmenschlicher Interaktion und emotionaler Intelligenz als zentrales Risiko betrachtet wird. Mehrfach wurden zudem die Qualität und Verlässlichkeit von KI-Entscheidungen sowie die Abhängigkeit von Technologie und damit verbundene Kompetenzverluste kritisch hinterfragt. Auch Datenschutz- und Sicherheitsbedenken sowie Herausforderungen bei der Implementierung und Akzeptanz wurden wiederholt genannt. Einzelne Stimmen äusserten zudem Bedenken hinsichtlich des Verlusts von Arbeitsplätzen, der Verschiebung von Verantwortung und Fehlinterpretation von KI-Ergebnissen sowie möglicher ethischer Risiken wie Diskriminierung und Bias.

Tabelle 17: Risiken von KI

Anzahl Erwähnungen	Risiken
4 x	Verlust zwischenmenschlicher Interaktion und emotionaler Intelligenz
3 x	Qualität und Verlässlichkeit der KI-Entscheidungen
2 x	Datenschutz und Sicherheit
	Abhängigkeit von Technologie und Kompetenzverlust
	Implementierung und Akzeptanzprobleme

	Verlust von Arbeitsplätzen	Verschiebung von Verantwortung und Fehlinterpretation von KI-Ergebnissen
1 x	Bias, Diskriminierung und ethische Risiken	

Zusätzlich zur Identifikation spezifischer Risiken wurde auch untersucht, inwiefern sich die allgemeine Wahrnehmung der Risiken von KI im HR-Bereich über die Zeit verändert hat. Während die bisherigen Ergebnisse auf einzelne Risikofaktoren eingehen, betrachtet die folgende Analyse die Risikowahrnehmung als Gesamtkonstrukt und vergleicht diese zwischen 2022 und 2025.

Die Wahrnehmung der Risiken durch den Einsatz von KI im HR hat sich zwischen 2022 ( $n = 175$ ) und 2025 ( $n = 104$ ) signifikant verändert. Während der Median der Bewertungen 2022 bei 3.00 («trifft eher zu») lag, ist er 2025 leicht auf 2.90 gesunken. Auch der Mittelwert zeigt eine geringe Verschiebung von 2.97 im Jahr 2022 auf 2.84 im Jahr 2025, was auf eine tendenziell geringere Risikowahrnehmung hinweist. Dies deutet darauf hin, dass die Befragten KI im HR-Bereich im Laufe der Zeit als etwas weniger risikobehaftet einschätzen.

Der Mann-Whitney-U-Test ergab einen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Jahren ( $U = 7653.500$ ,  $z = -2.289$ ,  $p = .022$ ). Die berechnete Effektstärke nach Cohen (1992) beträgt 0.14, was einem kleinen Effekt entspricht.

#### 4.4.6 Zentrale Einflussfaktoren auf die Einstellung

Um die zentralen Einflussfaktoren auf die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen zu identifizieren, wurde eine explorative Faktorenanalyse (PCA) mittels Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation durchgeführt. Die Prüfung der Voraussetzungen ergab eine angemessene Stichprobeneignung nach dem Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ( $KMO = .721$ ) sowie einen signifikanten Bartlett-Test ( $\chi^2(55) = 241.238$ ,  $p < .001$ ), wodurch die Eignung der Daten für eine Faktorenanalyse bestätigt wurde (siehe Anhang G).

Auf Basis des Screeplots und theoretischer Überlegungen wurde eine Drei-Faktor-Lösung gewählt, die 60.31 % der Gesamtvarianz erklärt. Die extrahierten Faktoren lassen sich inhaltlich wie folgt interpretieren:

1. Faktor 1: umfasst die potenziellen positiven Auswirkungen des KI-Einsatzes, darunter Kostenersparnis, Effizienzsteigerung, objektivere Entscheidungsfindung

- sowie die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen. Zudem trägt KI zur externen Wahrnehmung eines Unternehmens als agil und innovativ bei.
2. Faktor 2: beinhaltet Risiken in Bezug auf Datenschutz und Diskriminierung durch fehlerhafte oder voreingenommene Datenqualität. Zudem wird die Intransparenz von KI-Systemen als Herausforderung gesehen. Ein weiteres Risiko stellt das fehlende Knowhow der Anwender:innen dar, das zu Fehlentscheidungen führen kann.
  3. Faktor 3: reflektiert Bedenken hinsichtlich des möglichen Verlusts zwischenmenschlicher Interaktion durch den Einsatz von KI. Zudem werden technische Herausforderungen hervorgehoben, insbesondere die potenzielle Fehleranfälligkeit unausgereifter Systeme.

Die Analyse zeigt, dass die meisten Items klar einem der drei identifizierten Faktoren zugeordnet werden können (siehe Anhang H). Eine Ausnahme bildet die Aussage zur Wahrnehmung des Unternehmens als agil und innovativ, die sowohl auf den Faktor 1 als auch teilweise auf den Faktor 3 lädt. Dennoch bleibt die gewählte Drei-Faktor-Lösung sowohl statistisch als auch inhaltlich tragfähig.

Zur Untersuchung der Einflussfaktoren auf die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen wurde eine multiple lineare Regression durchgeführt. Das Gesamtmodell erwies sich als signifikant ( $F(3, 75) = 8.644, p < .001$ ), mit einem  $R^2$ -Wert von .504, was bedeutet, dass 50,4 % der Varianz der Einstellung durch die drei Faktoren erklärt werden können (Siehe Anhang I).

Von den drei untersuchten Faktoren erweist sich insbesondere der erste Faktor als signifikant ( $\beta = .664, p = .001$ ). Dies weist darauf hin, dass eine stärkere Wahrnehmung von Vorteilen wie Effizienzsteigerung, Kostenersparnis, verbesserte Entscheidungsqualität und beschleunigte Prozesse mit einer positiveren Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI im HR-Bereich einhergeht.

Beim zweiten Faktor zeigt sich zwar ein negativer Zusammenhang mit der Einstellung gegenüber KI ( $\beta = -.071$ ). Jedoch ist dieser statistisch nicht signifikant ( $p = .387$ ). Dies weist darauf hin, dass Risiken wie Datenschutzbedenken, Diskriminierung durch fehlerhafte oder unausgewogene Daten sowie fehlendes Anwendungswissen zwar wahrgenommen werden, jedoch keinen klaren Einfluss auf die Einstellung der HR-Fachpersonen gegenüber dem Einsatz von KI haben.

Der dritte Faktor zeigt hingegen einen signifikant negativen Einfluss auf die Einstellung ( $\beta = -.240, p = .004$ ). Dies bedeutet, dass Sorgen hinsichtlich eines möglichen Verlusts zwischenmenschlicher Interaktion sowie einer erhöhten technischen Fehleranfälligkeit durch unausgereifte KI-Systeme mit einer kritischeren Haltung gegenüber KI-Anwendungen verbunden sind.

Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass insbesondere der Faktor 1 die Einstellung gegenüber KI im HR positiv beeinflusst. Während der dritte Faktor einen signifikanten negativen Einfluss hat, bleibt der zweite Faktor ohne signifikante Wirkung.

#### 4.4.7 KI-Reifegrad

Der durchschnittliche Reifegrad von Schweizer HR-Bereichen beträgt 1.67, mit einem Median von 1.38 und einer Standardabweichung von 0.61. Die erfassten Werte reichen von 1.00 bis 3.33, was auf deutliche Unterschiede in der Implementierung von KI im HR-Bereich in der Schweiz hinweist (siehe Abbildung 16).

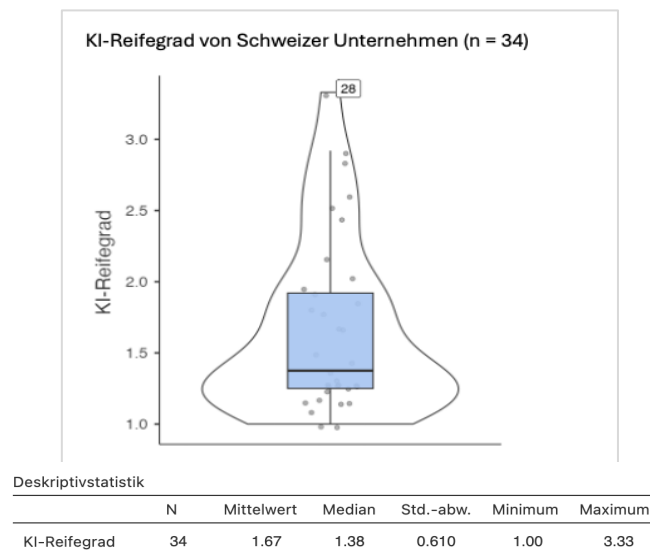


Abbildung 16: Verteilung der Reifegrade

Bei der Betrachtung der einzelnen Dimensionen des Reifegradmodells zeigen sich Unterschiede (siehe nächste Seite Abbildung 17). Die höchsten Mittelwerte finden sich in den Dimensionen «KI in der Unternehmensstrategie» ( $M = 2.37$ ) und «KI in der HR-Strategie» ( $M = 1.75$ ) gefolgt von der Dimension «Ethik» ( $M = 1.69$ ). Die niedrigsten Mittelwerte entfallen auf die Dimensionen «Kompetenzentwicklung» ( $M = 1.38$ ) und «Mensch und Kultur» ( $M = 1.43$ ).

Ein Vergleich mit mittelständischen Unternehmen aus Ostwestfalen zeigt, dass die Mittelwerte der Schweizer HR-Bereiche in mehreren Dimensionen höher ausfallen (Armutat

et al., 2024a). Der Verlauf der Bewertungen ähnelt sich jedoch insgesamt in beiden Ländern (vgl. Abbildung 17).

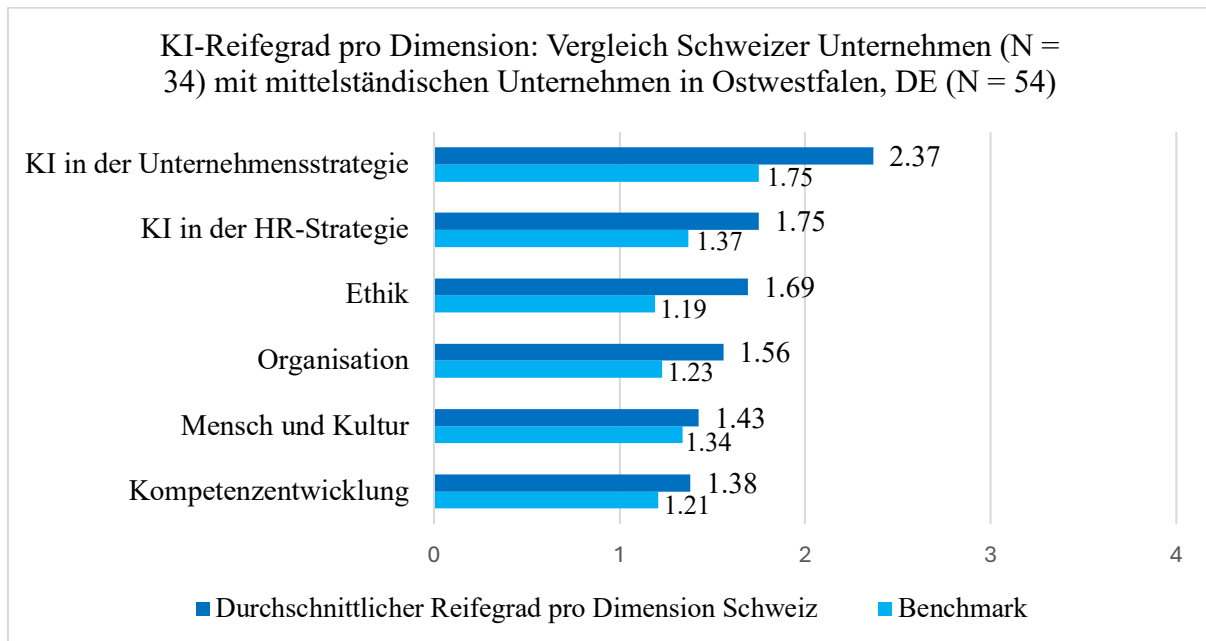


Abbildung 17: Reifegrad pro Dimension im Vergleich

## 4.5 Ergebnisse Studie 2 zu Best Practices

Dieses Kapitel präsentiert die Ergebnisse der zweiten Studie, in deren Rahmen qualitative Interviews mit HR-Fachpersonen durchgeführt wurden. Die Auswertung erfolgt entlang der zuvor entwickelten Haupt- und Subkategorien. Zur besseren Nachvollziehbarkeit und Übersicht sind unter jeder Hauptkategorie die entsprechenden Subkategorien aufgeführt. Dadurch lassen sich die folgenden Interviewaussagen leichter den jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkten zuordnen.

### 4.5.1 Best Practices zum Implementationsaufwand

Die Interviewten berichteten über unterschiedliche Vorgehensweisen, mit denen sie den Aufwand bei der Implementierung von KI-Lösungen im HR-Kontext effektiv bewältigen konnten. Die Aussagen zeigen, dass die Einführung von KI-Systemen in der Regel koordiniert, ressourcenschonend und unter Einbezug relevanter Fachstellen erfolgt.

*Subkategorien: IT-Partnerschaftlichkeit & technische Machbarkeit, dezentrale Umsetzung & Pilotierung auf Team-Ebene, Ressourcenmanagement & Zusammenarbeit im Team, Prüf- & Genehmigungsprozesse, Change-Management & Unterstützung durch Champions, zentrale Steuerung & Rollenverantwortung*

Ein zentrales Element zur Reduktion des Implementationsaufwands besteht laut einer interviewten Person in der gezielten Zusammenarbeit mit internen Fachpersonen. Technisches Knowhow wird frühzeitig eingebunden, um potenzielle Herausforderungen rechtzeitig zu adressieren und tragfähige Lösungen zu entwickeln. So berichtet eine befragte Person: «Wir haben im Bereich IT einen Spezialisten für Künstliche Intelligenz. Das ist für mich ein wertvoller Sparringspartner, gerade wenn es um neue Vorhaben oder geplante Releases geht, die wir evaluieren möchten. In einer grossen Organisation wie unserer greifen wir da bewusst auf Fach-Knowhow zurück. Er ist gut vernetzt und in relevanten Gremien eingebunden. Das macht ihn zu einem wichtigen Implementierungspartner» (I4, Z. 147–152).

Auch die Art der Einführung spielt eine Rolle: Statt grosser, bereichsübergreifender Roll-outs setzt ein Unternehmen gezielt auf eine schrittweise Pilotierung auf Team- oder Bereichsebene. Dadurch können neue Tools im kleinen Rahmen getestet und bei positiver Bewertung weiter ausgerollt werden. Dies ermöglicht eine bedarfsgerechte Anpassung und minimiert das Risiko unnötiger Ressourcennutzung. Wie eine Befragte erklärt: «Die

Einführung von KI-Tools erfolgt meist auf Teamebene, nicht unbedingt bereichsübergreifend. Im HR-Bereich haben wir acht oder neun Teams, die für unterschiedliche Themen zuständig sind. In der Regel wird ein neues Tool erst in einem Team getestet, um zu prüfen, ob es dort sinnvoll ist. Erst danach wird entschieden, ob und wie es weiter ausgerollt wird» (I3, Z. 112–116).

Neben dieser dezentralen Einführung wird auch die interne Zusammenarbeit im Team als erfolgsrelevant betrachtet. Aufgaben werden arbeitsteilig und ressourcenschonend umgesetzt, wobei gezielt Fachspezialist:innen einbezogen werden. Eine Führungsperson schildert: «Ich bin zwar die Vorgesetzte des Teams, aber ich habe Fachspezialisten, die ich bei jedem Projekt gezielt einbeziehe. Dadurch sind wir mindestens zu zweit und bewältigen die Aufgaben gemeinsam» (I2, Z. 123–125).

Darüber hinaus zeigen die Aussagen, dass strukturierte Prüf- und Genehmigungsprozesse etabliert wurden, um neue Systeme vor der Einführung umfassend zu evaluieren. Diese Prozesse binden unterschiedliche Fachstellen wie Datenschutz, IT oder Recht ein und tragen damit zur Qualitätssicherung sowie zur Verteilung des Aufwands bei. So beschreibt eine Person: «Wenn ein neues System eingeführt werden soll, muss es einen kompletten TIRA-Prozess durchlaufen. Dieser Prozess beinhaltet, dass verschiedene Teams das System aus ihrer jeweiligen Perspektive prüfen» (I1, Z. 242–245).

Neben strukturellen Prozessen kommt dem Change-Management eine besondere Bedeutung zu. Veränderungsprozesse werden aktiv und strukturiert begleitet. Dabei setzt ein Unternehmen auf sogenannte Champions, Mitarbeitende, die speziell geschult wurden, um ihre Teams beim Umgang mit neuen Tools zu unterstützen. «Bei solchen Veränderungen ist Change-Management entscheidend. Deshalb haben wir Champions definiert. Also Personen, die besonders geschult wurden und das Team in der Anpassung unterstützen» (I1, Z. 201–204).

Nicht zuletzt tragen auch zentrale Steuerungsmechanismen zur Entlastung bei. Ein übergeordnetes Monitoring von laufenden Projekten sorgt für Transparenz, hilft Doppelspurigkeiten zu vermeiden und ermöglicht eine gezielte Priorisierung. «Mittlerweile gibt es auch einen AI-Lead in der Schweiz, und zusätzlich gibt es verschiedene Verantwortliche für bestimmte Funktionen. Diese sammeln aktuell alle laufenden AI-Initiativen, um einen Überblick zu bekommen und das Ganze besser zu strukturieren» (I1, Z. 113–116).

#### 4.5.2 Best Practices zu ethischen Themen

Auch im Bereich ethischer Fragestellungen wurden in den Interviews vielfältige Praktiken identifiziert. Im Mittelpunkt steht die Verantwortung, KI-Anwendungen so zu gestalten und einzusetzen, dass sie im Einklang mit unternehmensbezogenen und persönlichen ethischen Prinzipien stehen.

Subkategorien: *Personaleinstellung für ethische Aspekte, Grenzen automatisierter Entscheidungsfindung, Ethische Richtlinien & Governance, Mensch bleibt in Verantwortung*

Ein Unternehmen betont die wachsende Relevanz ethischer Fragestellungen im Kontext von KI so deutlich, dass dafür spezifische personelle Ressourcen geschaffen wurden. So wurde etwa eigens eine Person eingestellt, die sich diesem Thema widmet: «Erst kürzlich wurde eine neue Person für diesen Bereich eingestellt» (I1, Z. 182–183).

Ein weiteres zentrales Thema betrifft die Begrenzung automatisierter Entscheidungsfindung. Eine Person sprach sich dafür aus, dass der Einsatz von KI insbesondere bei personalbezogenen Entscheidungen nur unterstützend erfolgen sollte. Während eine algorithmengestützte Vorauswahl als hilfreich betrachtet wird, bleibt die finale Entscheidung bewusst beim Menschen. Die Person I4 formuliert dies so: «Gerade unter der Voraussetzung, dass es aktuell gar nicht so viele Fische im Teich gibt, also Talente auf dem Markt, wäre es für mich undenkbar, dass ein Algorithmus allein entscheidet. Ein Algorithmus kann gern eine Vorauswahl treffen, aber die finale Entscheidung bleibt beim Menschen» (Z. 84-87).

Um ethische Standards im Umgang mit KI sicherzustellen, existieren organisationsweite Richtlinien sowie klare Zuständigkeiten. Diese zeigen sich beispielsweise in allgemeinen Vorgaben zur Nutzung generativer KI, die teilweise unabhängig vom spezifischen HR-Kontext formuliert sind: «Was wir haben, sind allgemeine Richtlinien für die Nutzung von generativer KI. Ich schaue gerade nach. Ja, es gibt solche Guidelines, aber sie sind nicht speziell auf den HR-Bereich zugeschnitten, sondern allgemein formuliert» (I1, Z. 168–170). Ergänzend wurde betont, dass die ethische Kontrolle durch übergeordnete Instanzen erfolgt: «Also bei uns ist es so, dass wir generell eine übergeordnete Aufsicht für alle relevanten Themen im Unternehmen haben. Das betrifft natürlich auch ethische Fragestellungen» (I4, Z. 73–75).

Ein durchgängiges Motiv in den Interviews ist zudem der Hinweis auf die Unersetzbarkeit des menschlichen Urteilsvermögens, insbesondere in sensiblen Bereichen wie

Diversität, Gleichbehandlung und Datenschutz. Die Verantwortung solle daher nicht vollständig an KI-Systeme delegiert werden. Eine HR-Fachperson bringt dies wie folgt auf den Punkt: «KI ist noch ein relativ junges Feld. Wenn ich also aufgrund eines nicht ganz durchdachten Wortkonstrukts oder eines unklar formulierten Parameters plötzlich sehr wertvolle Bewerbungen ausschliesse, wäre das problematisch. Deshalb finde ich es wichtig, hier vorsichtig zu sein und den menschlichen Blick nicht zu ersetzen, sondern zu ergänzen» (I4, Z. 107-111).

#### 4.5.3 Best Practices zu fehlendem Knowhow

Um den Kompetenzerwerb im Umgang mit KI sicherzustellen, setzen die befragten Unternehmen unterschiedliche Massnahmen um. Die Aussagen zeigen, wie gezielt Weiterbildungsangebote geschaffen und interne Unterstützungseinheiten etabliert werden und wie Mitarbeitende Eigenverantwortung übernehmen.

*Subkategorien: Selbstverantwortung & individuelle Weiterbildung, Begleitung durch spezialisierte Einheiten, innovative Lernformate & digitale Tools, Peer-Learning & Wissenstransfer im Team, Schulungen & Richtlinien*

Ein zentrales Element zur Schliessung von Wissenslücken besteht im selbstgesteuerten Kompetenzaufbau. Die Initiative, sich mit KI auseinanderzusetzen, geht dabei häufig von den Mitarbeitenden selbst aus, wie die folgende Aussage verdeutlicht: «Im Bereich HR habe ich mir im vergangenen Jahr ganz bewusst das Thema KI als persönlichen Schwerpunkt gesetzt, um besser zu verstehen, was aktuell auf dem Markt existiert und welche Trends es gibt» (I4, Z. 27-29).

Gleichzeitig wird der Kompetenzerwerb durch spezialisierte interne Einheiten begleitet. Insbesondere IT-Abteilungen bieten strukturierte Schulungsformate an, etwa zu Prompting-Techniken oder der Nutzung von Copilot im Büroalltag. Eine Interviewperson berichtet: «Eine Kollegin aus diesem Team hat die Pilotierung von Copilot durchgeführt und auch Schulungen angeboten. Diese Schulungen umfassten unter anderem Prompting-Techniken, Anwendung von Copilot in Word, PowerPoint und Excel sowie Best Practices zur optimalen Nutzung der Tools» (I3 Z. 28–31).

Darüber hinaus werden digitale Lernplattformen eingesetzt, die unabhängig von Ort und Zeit genutzt werden können. Diese ermöglichen es den Mitarbeitenden, sich flexibel Wissen anzueignen. Eine befragte Person schildert: «Ausserdem gibt es ein spezifisches KI-Training auf unserer internen Lernplattform, das für alle verfügbar ist» (I1, Z. 70–71).

Neben formalen Lernformaten gewinnt auch informelles Lernen im Team an Bedeutung. Der Austausch unter Kolleginnen und Kollegen fördert den Wissenstransfer im Alltag. Ein Beispiel dafür liefert folgende Aussage: «Dieses Wissen habe ich einfach weitergegeben. Das, was ich selbst gelernt habe. Mittlerweile nutzt es jeder in meinem Team regelmässig. Falls jemand den Eindruck hat, dass die Antworten nicht passen, setzen wir uns kurz zusammen und versuchen gemeinsam, die Anfrage besser zu formulieren» (I2, Z. 41–44).

Ergänzend zu diesen vielfältigen Lerngelegenheiten wird auf verpflichtende oder freiwillige Schulungen sowie interne Richtlinien gesetzt, um den kompetenten Umgang mit KI-Anwendungen zu gewährleisten. So heisst es etwa: «Alle, die eine Copilot-Lizenz beantragen wollten, mussten das Training jedoch verpflichtend absolvieren. Ohne diese Schulung war der Zugang nicht möglich» (I1, Z. 95–97).

#### 4.5.4 Best Practices im Umgang mit Widerständen

Im Zusammenhang mit der Einführung von KI-Anwendungen im HR-Bereich begegnen Unternehmen verschiedenen Formen von Widerstand sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene. Die Interviewaussagen zeigen, mit welchen Strategien die befragten Organisationen diesen Herausforderungen begegnen.

*Subkategorien: Individueller Umgang mit Unsicherheit & Sorgen, Aufzeigen konkreter Mehrwerte von KI, niederschwellige & pragmatische Kommunikation, Bewerberperspektive ernst nehmen & Prozesse anpassen*

Ein sensibler Umgang mit persönlichen Ängsten und Unsicherheiten wurde von einer Person als besonders relevant beschrieben. Widerstände treten laut den Befragten häufig leise oder unterschwellig auf und erfordern gezielte Aufmerksamkeit im Alltag. I4 berichtet hierzu: «Natürlich gab es einzelne Mitarbeitende, auch ausserhalb des HR-Bereichs, die sich Sorgen gemacht haben. Diese mussten wir aktiv abholen und begleiten» (Z. 235–236).

Eine weitere Strategie besteht darin, den konkreten Nutzen von KI im Arbeitsalltag transparent zu machen, um Skepsis abzubauen. Wie eine Befragte betont: «Ich glaube, der Schlüssel liegt darin, den Mitarbeitenden klar aufzuzeigen, welchen konkreten Nutzen KI für ihre Arbeit hat» (I2, Z. 167–168).

Auch die Wahl der Kommunikationswege spielt im Umgang mit Unsicherheiten eine Rolle. Die Befragten setzen auf pragmatische, alltagsnahe Formate wie E-Mail-Newsletter

oder punktuelle Informationen, um die Belegschaft möglichst niederschwellig zu erreichen. Eine Person erläutert: «Manchmal gibt es auch E-Mail-Newsletter, die an bestimmte Abteilungen oder Funktionen geschickt werden» (I1, Z. 326–327), während I2 ergänzt: «Was die allgemeine Belegschaft betrifft, informieren wir eher individuell oder punktuell über KI-Themen» (Z. 179–180).

Widerstände entstehen jedoch nicht nur intern, sondern können sich auch im Rekrutierungsprozess zeigen. Insbesondere schnelle Absagen werden von Bewerbenden mitunter als unfair oder automatisiert wahrgenommen, was zu Misstrauen gegenüber dem Einsatz von KI führen kann, wie I1 berichtete. Um dem entgegenzuwirken, wurden klare Richtlinien eingeführt, die den Zeitpunkt und die Form von Absagen regeln. Wie diese Person berichtet: «Ein Beispiel: Wenn jemand zu schnell eine Absage bekommt, kommt schnell der Verdacht auf, dass niemand die Bewerbung wirklich gelesen hat. Das wollen wir natürlich vermeiden. Daher gibt es bei uns klare Richtlinien zu diesem Thema» (I1, Z. 265–267).

#### 4.5.5 Best Practices zu kultureller Verankerung

Auch wie es den befragten Unternehmen gelungen ist, KI im HR-Bereich kulturell zu verankern, wurde im Rahmen der Interviews thematisiert. Die Befragten schilderten dabei unterschiedliche Ansätze, die sich in der Praxis bewährt haben. Die Aussagen verdeutlichen, dass eine erfolgreiche kulturelle Verankerung nicht nur technologische Voraussetzungen erfordert, sondern insbesondere durch gezielte Kommunikation, die Beteiligung von Mitarbeitenden sowie durch niederschwellige Formate gefördert wird.

Subkategorien: *Botschafter:innen & Rollenmodelle, Partizipation & Mitgestaltung, Transparente Kommunikation & Aufklärung, Innovationsformate & Gamification, niederschwellige Formate & Quick Wins*

Ein genanntes Element bildet der Einsatz von Botschafter:innen. Diese agieren als Multiplikator:innen in der Organisation und begleiten aktiv den Wandel. Eine befragte Person berichtet: «Die Person hält Präsentationen und Workshops in verschiedenen Teams. Dort zeigt sie auf, wie die vorhandenen Daten genutzt werden können sowohl auf Business-Unit- als auch auf Team-Ebene. [...] Ein wichtiger Aspekt ist auch, offen über Ängste und Kritikpunkte zu sprechen. Die Person hilft dabei, Skepsis abzubauen und das Team auf die zukünftigen Entwicklungen mitzunehmen» (I3, Z. 189–196).

Auch die gezielte Partizipation der Mitarbeitenden wird als zentraler Hebel genannt. Wenn Mitarbeitende in Gestaltungsprozesse eingebunden werden, fördert das nicht nur die

Akzeptanz, sondern auch das Verständnis für die Rolle von KI. Wie eine Interviewte festhält: «Wenn die Mitarbeitenden in diesen Prozess aktiv eingebunden werden, steigert das nicht nur die Akzeptanz, sondern auch das Verständnis dafür, wie KI ihre Arbeit unterstützen kann, anstatt sie zu ersetzen» (I4, Z. 334–336).

Die Bedeutung transparenter Kommunikation wird mehrfach betont. Offenheit über den aktuellen Stand der Technologie und ihre Grenzen sei entscheidend, um Vertrauen zu schaffen. «Das gelingt aus meiner Sicht vor allem durch viel Information, gezielte Aufklärung und einen transparenten Umgang mit dem Thema. Man muss die Mitarbeitenden mitnehmen, ihnen aufzeigen, was KI kann aber auch, was sie (noch) nicht kann» (I4, Z. 315–316). Eine andere Person ergänzt: «Wie wir das gelöst haben? Mit Geduld. Immer wieder Gespräche führen und den Mehrwert aufzeigen» (I3, Z. 99–100).

Kreative Formate tragen ebenfalls zur kulturellen Verankerung bei. So wird über globale Initiativen wie «24 Hours of AI» berichtet, bei denen über einen Tag verteilt weltweit Sessions zu verschiedenen KI-Themen stattfinden. «Aber es gibt viele Initiativen, um KI intern stärker zu verankern. Zum Beispiel gibt es das Event «24 Hours of AI», eine globale Initiative» (I4, Z. 354–355). Auch Innovationswettbewerbe, etwa im Prompting-Bereich, werden als motivierende Elemente zur Stärkung der KI-Kultur beschrieben.

Schliesslich wird der Nutzen niederschwelliger Formate hervorgehoben. Diese sollen einen unkomplizierten Zugang ermöglichen und durch konkrete, schnell umsetzbare Impulse eine positive Nutzererfahrung fördern. «Dafür haben wir monatliche Sessions eingerichtet, in denen wir Best Practices und Quick Wins teilen, also kleine, direkt umsetzbare Tipps» (I1, Z. 212–213).

#### 4.5.6 Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität

Der verantwortungsvolle Umgang mit Daten stellt für die befragten Unternehmen eine zentrale Voraussetzung für den Einsatz von KI im HR-Bereich dar. Um Datenschutz und Datenqualität sicherzustellen, wurden vielfältige Massnahmen etabliert, die sowohl organisatorische als auch technische Aspekte adressieren und das Ableiten von Best Practices ermöglichen.

*Subkategorien: Rollenbasierte Zugriffskontrolle auf KI-Systeme, ethisch reflektierter Umgang mit sensiblen Daten, organisierte Datenverantwortung und -pflege, Einschränkung des KI-Zugriffs durch Netzwerksperren, sicherheitsbewusster Umgang mit Nutzerkonten,*

*Vermeidung von Echtdateien, Datenschutzrichtlinien, interne Prüfprozess für KI-Tools, sicheres Hosting & Cloud-Lösungen*

Ein zentrales Instrument stellt dabei die rollenbasierte Zugriffskontrolle dar. Um sensible Daten gezielt zu schützen, werden differenzierte Berechtigungen für die Nutzung von KI-Systemen vergeben. So berichtet eine befragte Person: «Das Berechtigungsmanagement läuft aber nicht nur über REX, sondern auch für Copilot und andere Systeme. Gerade bei Copilot, der mit unseren Unternehmensdaten verknüpft ist, gibt es klare Zugriffsregeln» (I3, Z. 134–136). Ergänzend dazu betonen mehrere Interviewte die Bedeutung eines reflektierten Umgangs mit sensiblen personenbezogenen Daten. Eine Person erklärt: «Ich würde beispielsweise niemals eine offene Lizenz nutzen, um dort Lebensläufe oder ähnliche vertrauliche Informationen verarbeiten zu lassen» (I4, Z. 220–221).

Zur Sicherstellung der Datenqualität greifen einige Organisationen auf spezialisierte interne Teams zurück, die sich ausschliesslich dem Datenmanagement widmen. Diese übernehmen Aufgaben wie die Standardisierung, Pflege und strukturelle Kontrolle von HR-Daten. Gleichzeitig setzen manche Unternehmen auf technische Massnahmen, um den Zugriff auf nicht genehmigte Tools zu unterbinden. Eine befragte Person berichtet: «Nein, ChatGPT ist bei uns gesperrt. Es gibt einige Webseiten, die blockiert sind, und wir dürfen ausschliesslich mit Copilot arbeiten» (I3, Z. 142–143).

Auch auf individueller Ebene zeigen sich Schutzstrategien. Um persönliche Daten zu verschleiern, nutzt eine befragte Person beispielsweise anonyme Konten oder pseudonymisierte E-Mail-Adressen. Eine Interviewperson schildert: «Ich nutze meine Apple-E-Mail, und zwar so, dass die Plattform nicht sehen kann, welche genau es ist. [...] Dadurch gibt es keine direkte Verbindung zu meinem Account» (I2, Z. 272–275).

Eine weitere Schutzmassnahme besteht in der konsequenten Vermeidung von Echtdateien beim Einsatz von generativen KI-Tools. Gerade im HR-Bereich wird darauf geachtet, dass keine realen Personendaten verarbeitet werden. «Im HR haben wir eine klare Regel. Es werden keine Dateien hochgeladen, die Mitarbeitendendaten enthalten. Falls jemand beispielsweise eine Formel überprüfen möchte, kann er stattdessen ein leeres Dokument mit erfundenen Namen verwenden. Das ist kein Problem» (I2, Z. 144–147).

Darüber hinaus verweisen die Interviewten auf umfassende unternehmensinterne Datenschutzrichtlinien, die auch den Einsatz von KI betreffen. Diese regeln, welche Systeme verwendet werden dürfen und welche Voraussetzungen für deren Nutzung erfüllt sein müssen. Eine befragte Person erklärt dazu: «Die Richtlinien sind sehr streng, nicht nur in

Bezug auf KI, sondern generell. Man darf keine Systeme nutzen, die nicht offiziell genehmigt wurden» (I1, Z. 241–242).

Ein zentrales Steuerungsinstrument für die Einführung neuer KI-Tools ist der interne Prüfprozess, der häufig mehrere Instanzen einbindet. Die befragten Organisationen schildern diese Verfahren als zeitintensiv, aber notwendig, um Sicherheit und Compliance zu gewährleisten. «Normalerweise läuft es so: Ich beantrage ein bestimmtes Tool, dann durchläuft es einen langwierigen Prozess mit Cyber Security und anderen Prüfstellen» (I1, Z. 123–125). Eine andere Person ergänzt: «Allerdings hat es ein Jahr gedauert, bis wir überhaupt einen Testmonat durchführen konnten. Der Grund dafür waren wiederholte Abstimmungen mit der Security-Abteilung, um zu klären, ob das Tool sicher und regelkonform genutzt werden kann» (I3, Z. 92–94).

Die Sicherheit und Datenhoheit beim Hosting von KI-Anwendungen werden ebenfalls priorisiert. So setzt ein Unternehmen bewusst auf interne Lösungen oder geprüfte Cloud-Anbieter wie Azure OpenAI Services: «Ja, genau. Es ist eine interne Lösung, die auf Azure OpenAI Services basiert» (I1, Z. 86).

## 5 Diskussion

In diesem abschliessenden Kapitel werden die zentralen Ergebnisse im Hinblick auf die Forschungsfragen interpretiert und diskutiert. Anschliessend erfolgt eine kritische Reflexion der Studie hinsichtlich methodischer und inhaltlicher Aspekte. Das Kapitel schliesst mit einem Ausblick, in dem auch Implikationen für Forschung und Praxis sowie potenzielle zukünftige Forschungsperspektiven aufgezeigt werden, gefolgt von einem abschliessenden Fazit.

### 5.1 Interpretation der Ergebnisse

Dieses Unterkapitel widmet sich der Interpretation der Studienergebnisse und der Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfragen.

Um zu evaluieren, ob KI-Anwendungen im Jahr 2025 in Schweizer HR-Bereichen eingesetzt werden, stand folgende Forschungsfrage im Zentrum:

- 1) Werden KI-Anwendungen in Schweizer Personalabteilungen eingesetzt?

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass bereits 24 % der Unternehmen KI im HR einsetzen und weitere 11 % den Einsatz in den nächsten zwei Jahren planen. Damit nutzt knapp jedes vierte Unternehmen bereits heute KI-basierte Tools im HR-Bereich. Während die Experience Studie 2024 von Haufe (2024) zum Schluss kommt, dass HR-Fachpersonen und andere Funktionen bislang kaum über Anwendungserfahrung mit KI verfügen, legen die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung einen weiter fortgeschrittenen Entwicklungsstand im Schweizer HR-Kontext nahe. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse darauf hin, dass KI im HR-Bereich nicht mehr nur ein Zukunftsthema ist, sondern bereits konkret Einzug in die Praxis erhalten hat.

Um ein differenzierteres Bild des KI-Einsatzes zu erhalten, wird in der folgenden Unterfragestellung untersucht, in welchen spezifischen HR-Bereichen KI-Anwendungen derzeit zum Einsatz kommen.

- 1a) In welchen HR-Bereichen werden KI-Anwendungen eingesetzt?

Die Ergebnisse zeigen, dass KI-Anwendungen besonders häufig in der Personaladministration sowie in der Personalbeschaffung eingesetzt werden. Diese Bereiche liegen deutlich vor anderen HR-Funktionen. Auch die Personalentwicklung und die

Personalbetreuung weisen eine vergleichsweise hohe Nutzung auf. Diese Befunde decken sich in Teilen mit der HR Service Experience Studie 2024 von Haufe (2024), die insbesondere die Personalbeschaffung und -entwicklung als zentrale Einsatzfelder identifiziert. Die dort nicht berücksichtigte Personaladministration stellt in der vorliegenden Untersuchung jedoch den Bereich mit der höchsten Verbreitung dar. Ein möglicher Grund (siehe Abbildung 10, S. 49) ist der zunehmende Einsatz generativer KI-Anwendungen wie ChatGPT. Es ist anzunehmen, dass HR-Fachpersonen insbesondere in der Personaladministration den konkreten Nutzen durch diese frei zugänglichen Tools erkannt haben und sie daher vermehrt einsetzen. In anderen Bereichen wie Personalcontrolling, Personalbeurteilung oder Personalbedarfsplanung ist der Einsatz derzeit noch geringer ausgeprägt. Dennoch lässt sich eine zunehmende Planungsabsicht im Hinblick auf den Einsatz von KI-Anwendungen beobachten. Demgegenüber zeigt sich, dass KI im sensiblen Bereich der Personalfreisetzung weiterhin kaum eingesetzt wird. Ein Befund, der bereits in der Untersuchung von Michel (2022) festgestellt wurde und durch die vorliegende Studie bestätigt werden konnte. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere ethische und soziale Überlegungen eine zentrale Rolle spielen, da Entscheidungen mit hohen zwischenmenschlichen Auswirkungen weiterhin dem Menschen vorbehalten bleiben sollen.

Im Anschluss stellt sich die Frage, welche konkreten Technologien im HR-Bereich zum Einsatz kommen. Entsprechend wurde folgende Unterfragestellung formuliert:

1b) Welche KI-Anwendungen sind im HR-Bereich im Einsatz?

Die Ergebnisse zur Unterfragestellung 1b legen nahe, dass insbesondere generative KI-Anwendungen bereits deutlich im HR-Bereich Einzug gehalten haben. Von den Unternehmen, die den Einsatz von KI im HR-Bereich angegeben haben (24 % der Gesamtstichprobe), nutzen 82 % generative KI zur administrativen Unterstützung, etwa zur Erstellung von Texten. Ebenfalls häufig genannt wurden diese generativen Tools im Zusammenhang mit der Entwicklung von Interviewfragen und Leitfäden sowie zur Durchführung von Anforderungsanalysen. Diese Befunde erscheinen zunächst wenig überraschend, gewinnen jedoch an Relevanz im Vergleich zur Studie von Grampp et al. (2023), die im Auftrag von Deloitte veröffentlicht wurde. Dort gaben lediglich 8 % der befragten Arbeitnehmenden in der Schweiz an, generative KI im HR einzusetzen. Die vorliegenden Ergebnisse deuten daher auf eine Ausweitung der Nutzung innerhalb von zwei Jahren hin und verweisen auf eine zunehmende Etablierung generativer KI in der HR-Praxis.

Neben generativen Anwendungen kommt auch analytische KI zum Einsatz – beispielsweise in Form von CV-Screening-Software, die von rund jedem vierten Unternehmen genutzt wird, das bereits KI im HR-Bereich einsetzt. Auffällig ist, dass ein Grossteil der genannten Einsatzfelder entlang des Recruiting-Prozesses angesiedelt ist. Etwas weniger verbreitet, jedoch ebenfalls in Anwendung, sind KI-gestützte Workflows, Chatbots und HR-Analytics-Software. Auch Lösungen für Matching, Lernplattformen oder die strukturierte Datenerfassung werden von mehreren Unternehmen genutzt. Demgegenüber stehen weniger genutzte Anwendungsfelder wie KI-gestützte Personalbeurteilung, automatisierte Dokumentenverwaltung, virtuelle Schulungsbegleitung oder Videoanalysen.

Im Folgenden werden hemmende Einflussfaktoren betrachtet, die mit der Umsetzung von KI-Anwendungen im HR-Bereich in Verbindung stehen.

1c) Was sind Barrieren, die HR-Abteilungen von der Implementation von KI-Anwendungen abhalten?

Die vorliegenden Ergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere ein Mangel an fachlichem Knowhow, rechtliche Unsicherheiten und der nicht erkannte Nutzen als zentrale Barrieren wahrgenommen werden. Insbesondere der als unklar empfundene Mehrwert verweist auf eine verbreitete Unsicherheit hinsichtlich des konkreten Nutzens von KI im jeweiligen betrieblichen Kontext. Die offenen Angaben im quantitativen Teil deuten darauf hin, dass diese Einschätzung möglicherweise durch unternehmensspezifische Rahmenbedingungen beeinflusst wird, etwa durch die Grösse der Organisation oder das Verhältnis zwischen Aufwand und gewinnbringendem Nutzen. Darüber hinaus werden auch ethische Bedenken sowie finanzielle Einschränkungen als relevante Barrieren genannt. Letzteres legt nahe, dass trotz technologischer Fortschritte weiterhin Investitionshürden bestehen und womöglich besonders kleinere Unternehmen vor Herausforderungen stehen könnten. Auffällig ist zudem, dass strukturelle Rahmenbedingungen wie eine fehlende digitale Datengrundlage oder ein hoher Implementationsaufwand ebenfalls als zentrale Hindernisse wahrgenommen werden. Die offenen Angaben verweisen dabei insbesondere auf das Fehlen personeller Ressourcen, was in direktem Zusammenhang mit dem als hoch eingeschätzten Implementationsaufwand stehen könnte. Vergleichsweise selten genannt wurden generelles Misstrauen gegenüber KI oder mangelnde Akzeptanz. Diese Befunde sprechen dafür, dass weniger die grundsätzliche Haltung gegenüber KI, sondern vielmehr konkrete operative, rechtliche und strukturelle Herausforderungen im Vordergrund stehen.

Im nächsten Abschnitt werden die Ergebnisse im Hinblick auf die zeitliche Entwicklung des KI-Einsatzes im HR-Bereich analysiert. Die folgende Forschungsfrage 2 zielt darauf ab, Veränderungen im Einsatz von KI-Anwendungen seit der ersten Bestandsaufnahme im Jahr 2022 zu identifizieren:

- 2) Wie hat sich der Einsatz von KI-Anwendungen im HR seit der ersten Bestandsaufnahme verändert?

Die Untersuchung zeigt, dass sich der Einsatz von KI im HR-Bereich zwischen 2022 und 2025 verdreifacht hat. Zusätzlich planen 11 % der Unternehmen, entsprechende Anwendungen innerhalb der nächsten zwei Jahre einzuführen. KI im HR-Bereich ist somit nicht mehr Zukunftsmusik, sondern wird zunehmend operativ eingesetzt. Angesichts dieser Dynamik ist auch künftig mit einer weiter steigenden Nutzung zu rechnen.

Ein Blick auf einzelne HR-Bereiche verdeutlicht, dass bereits 2022 KI-Anwendungen vor allem in der Personalbeschaffung und der Personalentwicklung zum Einsatz kamen. Dieser Trend setzt sich 2025 fort, wobei weitere Funktionsbereiche an Bedeutung gewinnen. Besonders auffällig ist der Zuwachs in der Personalbedarfsplanung. Sowohl die Nutzung als auch die geplante Einführung nahmen im Vergleich zu 2022 deutlich zu. Dies legt nahe, dass Unternehmen KI-gestützte Prognosemodelle, etwa im Rahmen von Predictive Analytics, verstärkt als praktikable Unterstützung betrachten.

Die Forschungsfrage 3 fokussiert auf die Perspektive der HR-Fachpersonen selbst. Im Zentrum steht dabei die Frage, wie diese den Einsatz von KI bewerten, welche Chancen und Risiken sie damit verbinden und welche Faktoren ihre Einstellung gegenüber KI-Anwendungen im HR beeinflussen. Diese Aspekte werden im Rahmen der folgenden Haupt- und Unterfragestellungen untersucht:

- 3) Wie hat sich die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI seit 2022 entwickelt?
- 3a) Welche Einstellung haben HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen, und wie hat sich diese im Vergleich zu 2022 entwickelt?
- 3b) Welche Chancen werden beim Einsatz von KI im HR wahrgenommen, und wie haben sich diese seit 2022 verändert?

- 3c) Welche Risiken werden beim Einsatz von KI im HR wahrgenommen, und wie haben sich diese seit 2022 entwickelt?
- 3d) Welche Faktoren beeinflussen die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen im HR?

Bezogen auf die Unterfragestellung 3a zeigen die Ergebnisse, dass 20 % der befragten HR-Fachpersonen eine optimistische und weitere 43 % eine eher optimistische Einstellung gegenüber KI-Anwendungen im HR-Bereich aufweisen. Damit lässt sich festhalten, dass rund 63 % der Teilnehmenden eine positive Haltung einnehmen, während 32 % eher skeptisch und 5 % klar skeptisch eingestellt sind. Wie bereits von Michel (2022) festgestellt, zeigt sich auch in der vorliegenden Untersuchung, dass vor allem jene Personen, die bereits KI-Anwendungen im HR nutzen oder deren Einführung planen, eine positivere Einstellung vertreten als Befragte ohne Nutzungserfahrung. Zudem belegt der durchgeführte Mann-Whitney-U-Test eine tendenziell positivere Einstellung im Vergleich zum Jahr 2022. Diese Entwicklung könnte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass sich HR-Fachpersonen durch die zunehmende mediale Präsenz und die wachsende Auseinandersetzung mit dem Thema verstärkt mit KI beschäftigt haben. Gleichzeitig mehren sich die Anzeichen für eine zunehmende Wahrnehmung konkreter Vorteile, etwa im Hinblick auf Effizienzgewinne. Diese Entwicklung wird im folgenden Abschnitt näher erläutert.

Im Anschluss an die Analyse der Einstellung gegenüber KI richtet sich der Blick nun auf die konkreten Chancen, die HR-Fachpersonen mit dem Einsatz von KI im HR verbinden.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass insbesondere Effizienzsteigerung, die Wahrnehmung des Unternehmens als agil und innovativ sowie die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen als zentrale Chancen wahrgenommen werden. Kosteneinsparungen und eine verbesserte Entscheidungsqualität werden ebenfalls mehrheitlich bestätigt, wenn auch in etwas geringerem Ausmass. Zurückhaltender beurteilt wird hingegen die Möglichkeit zur bedürfnisgerechten Personalisierung, etwa im Bereich der Personalentwicklung. Diese Einschätzungen spiegeln sich auch in den offenen Angaben wider, in denen vor allem die Automatisierung administrativer Prozesse und die Unterstützung in der Rekrutierung betont wurden. Im Zeitverlauf zeigt sich ein leichter Anstieg in der Chancenwahrnehmung, der jedoch statistisch knapp nicht signifikant ausfiel ( $p = .053$ ). Insgesamt deutet sich eine vorsichtig optimistische Entwicklung an, die unter anderem auf erste positive

Anwendungserfahrungen und eine schrittweise Annäherung an das Thema KI zurückzuführen sein könnten.

Während die Chancenwahrnehmung tendenziell zunimmt, stellt sich auch die Frage, ob gleichzeitig eine Entspannung im Hinblick auf potenzielle Risiken erfolgt.

Mit Blick auf die Fragestellung 3c zeigen die Ergebnisse, dass die wahrgenommenen Risiken im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI im HR-Kontext zwischen 2022 und 2025 signifikant abgenommen haben. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass KI von HR-Fachpersonen im Zeitverlauf etwas weniger risikobehaftet eingeschätzt wird. Die differenzierte Betrachtung der einzelnen Risikoaspekte verdeutlicht, dass das fehlende Knowhow der Anwendenden, der Verlust zwischenmenschlicher Interaktion sowie Bedenken bezüglich schlechter Datenqualität als besonders relevant wahrgenommen werden. Auffällig ist zudem, dass Risiken wie nicht nachvollziehbare Ergebnisse oder eine als gefühllos empfundene KI eher schwächer ausgeprägt sind. Diese Einschätzungen spiegeln sich auch in den offenen Angaben der Teilnehmenden wider. Genannt wurden insbesondere der Verlust zwischenmenschlicher Interaktion, die Qualität und Verlässlichkeit von KI-Entscheidungen sowie Datenschutz- und Sicherheitsbedenken. Aus den Ergebnissen lässt sich interpretieren, dass vor allem praktische und zwischenmenschliche Risiken, etwa im Umgang mit sensiblen Daten oder im Kontakt mit Mitarbeitenden, im Vordergrund stehen, während technologische Aspekte wie etwa nicht nachvollziehbare Ergebnisse im Vergleich tendenziell als weniger zentral eingeschätzt werden.

Im Mittelpunkt des nächsten Abschnitts steht die Frage, welche Faktoren die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI-Anwendungen beeinflussen.

Die Analyse legt nahe, dass insbesondere die wahrgenommenen Vorteile von KI – darunter Effizienzsteigerung, Kostenersparnis, schnellere Entscheidungsprozesse und eine höhere Entscheidungsqualität – einen entscheidenden Einfluss auf die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber dem Einsatz von KI im Personalwesen haben. Diese als unmittelbar nutzbringend erlebten Aspekte scheinen die Offenheit und Zustimmung gegenüber KI-Anwendungen zu fördern. Im Gegensatz dazu wirkt sich der dritte identifizierte Faktor, der sowohl den möglichen Verlust zwischenmenschlicher Interaktion als auch eine technische Fehleranfälligkeit der KI umfasst, signifikant negativ auf die Einstellung aus. Dies unterstreicht die Relevanz sozialer und zwischenmenschlicher Bedenken im Kontext der

Technologieeinführung. Der zweite Faktor, der unter anderem Datenschutzbedenken, Diskriminierung durch fehlerhafte Daten sowie die Intransparenz von KI-Systemen umfasst, zeigt hingegen keinen signifikanten Einfluss. Möglicherweise werden diese Aspekte zwar als Risiken erkannt, wirken sich jedoch weniger stark auf die persönliche Haltung aus, solange sie nicht unmittelbar im Arbeitskontext erlebt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass vor allem konkrete Erfahrungen im Arbeitsalltag, insbesondere hinsichtlich wahrgenommener Vorteile, die Einstellung zu KI prägen.

Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Hauptfragestellung 3 festhalten, dass sich die Einstellung der befragten HR-Fachpersonen gegenüber dem Einsatz von KI im HR seit 2022 verbessert hat. Die Befragten zeigen sich heute insgesamt optimistischer gegenüber KI-Anwendungen als noch vor drei Jahren. Diese Entwicklung wird durch die wachsende Wahrnehmung konkreter Vorteile sowie durch eine gleichzeitig rückläufige Risikoeinschätzung begleitet.

Die nächste Fragestellung nimmt die strukturelle und organisationale Perspektive in den Blick. Untersucht wird, welchen Reifegrad Unternehmen aufweisen, die bereits heute KI im HR-Bereich einsetzen.

- 4) Welchen KI-Reifegrad weisen Schweizer Unternehmen im HR auf, die KI-Anwendungen einsetzen?

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Schweizer Unternehmen bei der Berücksichtigung zentraler Implementierungsfaktoren im Umgang mit KI insgesamt noch am Anfang stehen ( $M = 1.67$  von 4). Zwar zeigt sich, dass KI zunehmend Eingang in die übergeordnete Unternehmensstrategie findet, jedoch bleibt ihre Verankerung in der strategischen Ausrichtung des HR-Bereichs bislang deutlich zurück. Die stärkere Verankerung von KI in der Unternehmensstrategie im Vergleich zur HR-Strategie könnte auch auf die spezifischen Herausforderungen im HR-Bereich zurückzuführen sein. Fragen des Datenschutzes und der ethischen Vertretbarkeit sowie die direkte Betroffenheit der Mitarbeitenden führen möglicherweise zu einer zurückhaltenderen und vorsichtigeren Herangehensweise in HR-Funktionen.

Ethische Rahmenbedingungen werden in etwa ebenso häufig berücksichtigt wie die Integration von KI in der HR-Strategie. Dennoch zeigen die Ergebnisse, dass konkrete strukturelle und prozessbezogene Verankerungen – etwa eine klare personelle Zuständigkeit

oder geregelte interne Abläufe – bisher kaum etabliert sind. Diese Befunde lassen vermuten, dass es in vielen Organisationen noch an entsprechend ausgebildeten Fachpersonen fehlt, die den Einsatz von KI im HR gezielt begleiten und gestalten können. Zudem befinden sich viele Unternehmen auch im Bereich des Change-Managements sowie der Mitarbeitendenbeteiligung noch in einer frühen Entwicklungsphase. Dies könnte damit zusammenhängen, dass der Einsatz von KI im HR als besonders sensibel wahrgenommen wird, da er stark in bestehende Rollen, Routinen und kulturelle Werte eingreift. Besonders ambivalent erscheint der Befund, dass bisher kaum in den gezielten Kompetenzaufbau im Umgang mit KI investiert wird, obwohl bereits 24 % der befragten Unternehmen entsprechende Anwendungen nutzen. Diese Diskrepanz macht deutlich, wie wichtig es ist, den Aufbau von Wissen und Fähigkeiten im HR-Bereich gezielt zu fördern, um die Einführung von KI langfristig kompetent und verantwortungsvoll zu gestalten.

Abschliessend steht die praktische Umsetzung im Mittelpunkt. Im Zentrum steht dabei die Frage, welche konkreten Vorgehensweisen sich in Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad bewährt haben. Die folgende Forschungsfrage adressiert daher zentrale Best Practices im Umgang mit KI im HR-Bereich:

- 5) Welche Best Practices bei der Implementation von KI-Anwendungen können im HR in Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad ausfindig gemacht werden?

Die qualitative Analyse zeigt, dass Unternehmen mit hohem KI-Reifegrad gezielte Strategien und Strukturen entwickelt haben, um die Einführung und Nutzung von KI im HR-Bereich erfolgreich zu gestalten. Ein zentrales Merkmal dieser Best Practices ist die frühzeitige und enge Zusammenarbeit mit technischen Fachbereichen sowie die koordinierte Pilotierung auf Team-Ebene, die eine ressourcenschonende Einführung neuer Anwendungen ermöglicht. Die Implementation erfolgt nicht flächendeckend, sondern schrittweise, wodurch individuelle Anforderungen besser berücksichtigt und Risiken reduziert werden können. Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt in der klaren Aufgabenverteilung innerhalb der HR-Teams, wobei Führungspersonen gezielt Fachspezialist:innen einbinden. Unterstützt wird dieser Prozess durch strukturierte Genehmigungsmechanismen, die sicherstellen, dass neue KI-Anwendungen regulatorisch abgesichert sind. Das Change-Management wird aktiv gestaltet, unter anderem durch den Einsatz geschulter «Champions», die als Multiplikator:innen innerhalb der Teams agieren. Auch ethische Aspekte spielen in reifen Organisationen eine tragende Rolle. Der bewusste Umgang mit Grenzen automatisierter Entscheidungsfindung,

die Entwicklung ethischer Richtlinien sowie die klare Zuweisung menschlicher Verantwortung zeigen, dass KI nicht unreflektiert eingeführt wird. Parallel dazu wird durch gezielte Weiterbildungsformate, Peer-Learning und die Bereitstellung digitaler Lernangebote ein kontinuierlicher Kompetenzaufbau ermöglicht. Widerständen gegenüber KI begegnen die Unternehmen mit pragmatischer Kommunikation, dem Aufzeigen konkreter Mehrwerte sowie einer ernsthaften Auseinandersetzung mit Bewerberperspektiven im Rekrutierungsprozess. Die kulturelle Verankerung erfolgt über transparente Kommunikation und die Einbindung von Mitarbeitenden in Gestaltungsprozesse. Nicht zuletzt stellen Datenschutz und Datenqualität zentrale Pfeiler dieser Best Practices dar. Rollenbasierte Zugriffskontrollen, die Vermeidung von Echtdateien sowie interne Prüfprozesse und sichere Hosting-Lösungen sorgen für einen verantwortungsvollen und regelkonformen Umgang mit Unternehmensinformationen.

Insgesamt verdeutlichen die identifizierten Praktiken, dass ein erfolgreicher Einsatz von KI im HR-Bereich eine ganzheitliche Betrachtung erfordert, die technische, ethische, kulturelle und strukturelle Dimensionen systematisch berücksichtigt.

## 5.2 Kritische Beleuchtung der Studien

Wie jede empirische Untersuchung weist auch die vorliegende Studie einige Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten. Eine erste Einschränkung ergibt sich im Zusammenhang mit der Messung des KI-Reifegrads. Aus Gründen der Umfragelänge konnte das Reifegradmodell nach Armutat et al. (2024a) nicht vollständig übernommen werden. Insbesondere die Dimensionen «Datenmanagement» und «Infrastruktur» blieben unberücksichtigt, obwohl sie als zentrale Faktoren für die Implementierung von KI-Anwendungen und die Bewertung des KI-Reifegrads gelten. Die Bestimmung des Reifegrads ist somit nur eingeschränkt möglich, was die Aussagekraft hinsichtlich der ganzheitlichen Reife einzelner Unternehmen begrenzt.

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft die starke Verbreitung generativer KI seit Ende 2022. Während zum Zeitpunkt der Vorstudie entsprechende Anwendungen wie ChatGPT noch nicht allgemein verfügbar waren, hat sich dies bis 2025 grundlegend verändert. Dieser technologische Wandel könnte die Vergleichbarkeit der Ergebnisse in Bezug auf die Nutzung von KI beeinträchtigen. In der Fachliteratur wird häufig zwischen analytischer KI, die auf Datenanalyse und Prognose fokussiert, und generativer KI, die primär zur Textproduktion eingesetzt wird, unterschieden. Da ChatGPT ein hybrides Modell darstellt, ist nicht auszuschliessen, dass dessen breite Einführung die Ergebnisse der aktuellen Erhebung in Richtung einer stärkeren Nutzung verschoben hat. Diese Entwicklung muss jedoch nicht zwingend auf eine gezielte oder systematisch geplante Einführung von KI im HR-Bereich zurückzuführen sein.

Auch die Zusammensetzung der Stichprobe stellt eine potenzielle Verzerrungsquelle dar. Zwar wurde versucht, eine ausgewogene Branchenverteilung sicherzustellen, dennoch blieben einige Branchen unterrepräsentiert, während andere überproportional vertreten waren. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Erhebung gezielt nur Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitenden berücksichtigte. Diese Auswahlbedingung führte zu einer deutlichen Abweichung von der tatsächlichen Unternehmensstruktur in der Schweiz.

Bezüglich der quantitativen Analysemethoden sind ebenfalls Einschränkungen zu beachten. Die Durbin-Watson-Statistik weist auch nach dem Ausschluss zweier Items lediglich einen grenzwertig akzeptablen Wert auf, was auf potenzielle Autokorrelationen in den Residuen hindeutet. Zudem zeigt die explorative Faktorenanalyse eine gewisse Heterogenität innerhalb der identifizierten Faktoren, was auf inhaltliche Überschneidungen und eine begrenzte Trennschärfe zwischen den Konstrukten schliessen lässt.

Insgesamt liefert die Studie wertvolle Einblicke in die aktuelle Nutzung von KI im HR-Bereich, verweist jedoch zugleich auf methodische und konzeptionelle Begrenzungen, die bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten.

### 5.3 Ausblick

Die vorliegende Untersuchung macht deutlich, dass KI-Anwendungen im HR-Bereich in der Schweiz an Relevanz gewinnen und zunehmend in den organisationalen Alltag integriert werden. Mit Blick auf die Entwicklungen der vergangenen drei Jahre ist davon auszugehen, dass der Einsatz von KI auch in naher Zukunft weiter zunehmen wird. Treiber dieser Entwicklung sind nicht nur technologische Fortschritte, sondern auch die wachsende gesellschaftliche und wirtschaftliche Auseinandersetzung mit KI-Anwendungen sowohl auf regulatorischer als auch auf praktischer Ebene. Gleichzeitig stellt die hohe Dynamik des Feldes eine zentrale Herausforderung dar. Ständig werden neue Tools und Anwendungen entwickelt, deren Einsatzmöglichkeiten im HR oft schwer überschaubar sind. Dies erschwert es Organisationen, fundierte Entscheidungen über den sinnvollen Einsatz von KI zu treffen. Hinzu kommen regulatorische Entwicklungen, etwa im Rahmen des revidierten Datenschutzgesetzes oder der EU AI Act, die künftig noch stärker berücksichtigt werden müssen. Für Forschung und Praxis bedeutet dies, dass kontinuierliche Begleitforschung notwendig ist, um Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und einzuordnen wie auch handlungsrelevante Orientierung zu bieten.

Ein besonders relevanter Ansatzpunkt für zukünftige Studien besteht darin, differenzierter zwischen unterschiedlichen Arten von KI-Anwendungen zu unterscheiden, insbesondere zwischen analytischer und generativer KI. Während analytische Systeme vor allem datenbasiert Muster erkennen, Prognosen erstellen und Entscheidungsprozesse unterstützen, liegt der Fokus generativer KI auf der autonomen Erstellung von Texten oder Bildern. Da beide Anwendungsformen unterschiedliche Anforderungen und Risiken mit sich bringen, wäre eine separate Betrachtung im HR-Kontext wissenschaftlich und praktisch sinnvoll. Weitere Forschungsschwerpunkte ergeben sich im Hinblick auf die langfristigen Auswirkungen von KI auf HR-Rollen, Personalentwicklung, Führung und Kultur. Insbesondere interdisziplinäre Perspektiven, etwa aus der Arbeitspsychologie, Ethik oder Technikfolgenabschätzung, könnten dazu beitragen, ein umfassenderes Bild über den Wandel von Arbeit im Zuge der KI-Integration zu zeichnen. Auch praxisorientierte Studien zu

effektiven Steuerungs-, Lern- oder Partizipationsformaten sind wünschenswert, um konkrete Gestaltungsansätze aufzuzeigen.

#### **5.4 Fazit**

Der Einsatz von KI im HR hat sich inzwischen bei rund einem Viertel der befragten Unternehmen etabliert. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Grossteil der Organisationen bislang noch keine KI-Anwendungen im HR-Bereich nutzt. Angesichts der aktuellen Entwicklungen ist in den kommenden Jahren mit einer weiteren Verbreitung zu rechnen. Dennoch befinden sich viele der bereits aktiven Unternehmen hinsichtlich ihres KI-Reifegrads noch in einer frühen Phase. Zentrale Einflussfaktoren wie Kompetenzausbau, ethische Reflexion, kulturelle Verankerung und strategische Einbettung werden bislang nur begrenzt berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund wird es entscheidend sein, die Kompetenzen der Mitarbeitenden im Umgang mit KI gezielt zu fördern, ethische Aspekte in der Anwendung systematisch zu thematisieren und KI-Anwendungen in der Organisationskultur zu verankern. Eine strukturierte, partizipative und verantwortungsbewusste Einführung kann dazu beitragen, Vertrauen zu stärken und die Potenziale von KI im HR-Bereich nachhaltig zu erschliessen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen eindrücklich, dass KI im HR-Bereich keine Zukunftsvision mehr ist, sondern zunehmend Teil organisationaler Realität wird. Damit einher geht die Verantwortung, diesen Wandel nicht nur technisch, sondern auch menschlich zu gestalten. Die Herausforderung besteht weniger in der Technologie selbst, sondern in ihrer sinnvollen Integration in bestehende Strukturen, Werte und Prozesse. Forschung und Praxis sind gemeinsam gefordert, Orientierungswissen zu schaffen, Handlungsräume zu eröffnen und KI-Anwendungen so zu gestalten, dass sie einen echten Mehrwert für Organisationen und Mitarbeitende entfalten.

## Literaturverzeichnis

- Abiodun, O. I., Jantan, A., Omolara, A. E., Dada, K. V., Mohamed, N. A., & Arshad, H. (2018). State-of-the-art in artificial neural network applications: A survey. *Heliyon*, 4(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00938>
- Ali, O., & Kallach, L. (2024). Artificial Intelligence Enabled Human Resources Recruitment Functionalities: A Scoping Review. *Procedia Computer Science*, 232, 3268–3277. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.142>
- Armutat, S., Wattenberg, M., & Mauritz, N. (2024a). Den KI-Reifegrad des Personalmanagements bestimmen. *Controlling & Management Review*, 68(2), 50–55. <https://doi.org/10.1007/s12176-023-1106-0>
- Armutat, S., Wattenberg, M., & Mauritz, N. (2024b). Designing an Artificial Intelligence Maturity Model for Human Resources (HR-AIMM). *International Conference on AI Research*, 4(1), 50–58. <https://doi.org/10.34190/icair.5.1.3070>
- Bannikov, S. A., & Abzeldinova, K. T. (2021). *Digital Transformation of HR Management System*: International Scientific and Practical Conference “Russia 2020 - a new reality: economy and society” (ISPCR 2020), Veliky Novgorod, Russian Federation. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210222.011>
- Becker, M. (2011). *Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage 2011). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Berente, N., Gu, B., Recker, J., & Santhanam, R. (2021). MANAGING ARTIFICIAL INTELLIGENCE1. *MIS Quarterly*, 45(3), 1433–1450.
- Borges, A. F. S., Laurindo, F. J. B., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management*, 57, 102225. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225>
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4(4), 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Bundesamt für Statistik. (o. J.). *Kleine und mittlere Unternehmen*. Abgerufen 8. April 2025, von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>

- Chinenye Gbemisola Okatta, Funmilayo Aribidesi Ajayi, & Olufunke Olawale. (2024). NAVIGATING THE FUTURE: INTEGRATING AI AND MACHINE LEARNING IN HR PRACTICES FOR A DIGITAL WORKFORCE. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(4), 1008–1030. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i4.1085>
- Choi, R. Y., Coyner, A. S., Kalpathy-Cramer, J., Chiang, M. F., & Campbell, J. P. (2020). Introduction to Machine Learning, Neural Networks, and Deep Learning. *Trans Vis Sci Tech*, 9(2).
- Chowdhury, S., Joel-Edgar, S., Dey, P. K., Bhattacharya, S., & Kharlamov, A. (2023). Embedding transparency in artificial intelligence machine learning models: Managerial implications on predicting and explaining employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2732–2764. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2066981>
- Chui, M., Hazan, E., Roberts, R., Singla, A., Smaje, K., Sukharevsky, A., Yee, L., & Zimmel, R. (2023). The economic potential of generative AI. *MCKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Fruytier, B. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102383. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102383>
- Eilers, S., Rump, J., Schabel, F., & Hays, K. M. (2024). WIE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DIE UNTERNEHMENSWELT BEEINFLUSST. *Hays AG, HR-REPORT 2024*. <https://www.hays.de/lp/hr-report>
- Eisele, D., & Lieske, C. (2022). *Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre: Wertschöpfungskette Personal* (8., überarbeitete Auflage). Verlag W. Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-037785-1>
- Ewim, D. (2023). Integrating Business Principles in STEM Education: Fostering Entrepreneurship in Students and Educators in the US and Nigeria. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(4), 590–605. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v6i4.2244>

- Falkenburg, B. (2024). *Mythos Determinismus: Wieviel erklärt uns die Hirnforschung?* (2. Auflage 2024). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68571-6>
- Favaretto, M., De Clercq, E., Schneble, C. O., & Elger, B. S. (2020). What is your definition of Big Data? Researchers' understanding of the phenomenon of the decade. *PLOS ONE*, *15*(2), e0228987. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228987>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines*, *28*(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Frankfurt, M. R. (2024, August 5). Die «glorreichen sieben» wanken: Diese Faktoren stecken hinter dem breiten Einbruch der globalen Aktienkurse. *NZZ*. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/die-glorreichen-sieben-wanken-diese-faktoren-stecken-hinter-dem-breiten-einbruch-der-globalen-aktienkurse-ld.1842303>
- Frodl, A. (2023). *Personalmanagement Im Gesundheitswesen: Instrumente Wertschätzender Personalführung* (2nd ed). Springer Vieweg. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Gärtner, C. (2020). *Smart HRM: Digitale Tools Für Die Personalarbeit*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- George, D. G., & Thomas, D. M. R. (2019). Integration of Artificial Intelligence in Human Resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, *9*(2), 5069–5073. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3364.129219>
- Gerberich, C. (2024, August 13). *WEKA*. KI im Personalbereich: Das Potenzial von KI in verschiedenen HR-Disziplinen. <https://www.weka.ch/themen/management/unternehmensfuehrung/kuenstliche-intelligenz/article/ki-im-personalbereich-das-potenzial-von-ki-in-verschiedenen-hr-disziplinen/>
- Ghedabna, L., Ghedabna, R., Imtiaz, Q., Faheem, M. A., Alkhayyat, A., & Hosen, M. S. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource Management: Revolutionizing Recruitment, Performance, and Employee Development. *Nanotechnology Perceptions*, 52–68.
- Grampp, M., Brandes, D., & Laude, D. (2023). *Der rasante Einstieg der generativen KI in die Schweiz*. <https://www.deloitte.com/ch/de/Industries/technology/research/generative->

ai.html

- Gronwald, K.-D. (2024). Machine Learning, Deep Learning und Artificial Intelligence. In K.-D. Gronwald (Hrsg.), *Data Management: Der Weg zum datengetriebenen Unternehmen* (S. 63–86). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-68668-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-68668-3_6)
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Hariri, R. H., Fredericks, E. M., & Bowers, K. M. (2019). Uncertainty in big data analytics: Survey, opportunities, and challenges. *Journal of Big Data*, 6(1), 44. <https://doi.org/10.1186/s40537-019-0206-3>
- Hasenbein, M. (2023). Künstliche Intelligenz und Roboter im Human Resources Bereich. In M. Hasenbein (Hrsg.), *Mensch und KI in Organisationen: Einfluss und Umsetzung Künstlicher Intelligenz in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern* (S. 85–107). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-66375-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-66375-2_6)
- Haufe. (2024). *HR Service Experience Studie 2024*. <https://www.haufe.de/hr/downloads/studie-hr-service-experience-2024?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672>
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44)
- Helm, J. M., Swiergosz, A. M., Haeberle, H. S., Karnuta, J. M., Schaffer, J. L., Krebs, V. E., Spitzer, A. I., & Ramkumar, P. N. (2020). Machine Learning and Artificial Intelligence: Definitions, Applications, and Future Directions. *Current Reviews in Musculoskeletal Medicine*, 13(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12178-020-09600-8>
- Hmoud, B. I., & Várallyai, L. (2020). Artificial Intelligence in Human Resources Information Systems: Investigating its Trust and Adoption Determinants. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 5(1), 749–765. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.65>
- Huf, S. (2022). *Personalmanagement* (2. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6>
- Hughes, C., Robert, L., Frady, K., & Arroyos, A. (2019). Artificial Intelligence, Employee Engagement, Fairness, and Job Outcomes. In *Managing Technology and Middle- and Low-skilled Employees* (S. 61–68). Emerald Publishing Limited.

- <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-077-720191005>
- IBM. (o. J.). Was ist KI? Abgerufen 14. Oktober 2024, von <https://www.ibm.com/de-de/topics/artificial-intelligence>
- Iqbal, F. M. (2018). Can Artificial Intelligence Change the Way in Which Companies Recruit, Train, Develop and Manage Human Resources in Workplace? *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 5(3), 102–104.  
<https://doi.org/10.20448/journal.500.2018.53.102.104>
- Jiang, Y., Li, X., Luo, H., Yin, S., & Kaynak, O. (2022). Quo vadis artificial intelligence? *Discover Artificial Intelligence*, 2(1), 4. <https://doi.org/10.1007/s44163-022-00022-8>
- Kang, I. G., Croft, B., & Bichelmeyer, B. A. (2021). Predictors of Turnover Intention in U.S. Federal Government Workforce: Machine Learning Evidence That Perceived Comprehensive HR Practices Predict Turnover Intention. *Public Personnel Management*, 50(4), 538–558. <https://doi.org/10.1177/0091026020977562>
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2017). Partnering with AI: how organizations can win over skeptical managers. *Strategy & Leadership*, 45(1), 37–43.  
<https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0085>
- Krauss, P. (2023). *Künstliche Intelligenz und Hirnforschung: Neuronale Netze, Deep Learning und die Zukunft der Kognition*. Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67179-5>
- Kreutzer, R. T. (2023). *Künstliche Intelligenz Verstehen: Grundlagen - Use-Cases - Unternehmenseigene KI-Journey* (2nd ed). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kreutzer, R. T. (with Sirrenberg, M.). (2019). *Künstliche Intelligenz Verstehen: Grundlagen - Use-Cases - Unternehmenseigene KI-Journey*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., überarbeitete Aufl). Beltz.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Beltz Juventa.
- Lawrance, N., Petrides, G., & Guerry, M.-A. (2021). Predicting employee absenteeism for cost effective interventions. *Decision Support Systems*, 147, 113539.  
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113539>
- Leung, F., Lau, Y.-C., Law, M., & Djeng, S.-K. (2022). Artificial intelligence and end user tools to develop a nurse duty roster scheduling system. *International Journal of Nursing Sciences*, 9(3), 373–377. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2022.06.013>

- Lieske, C. (2022). Digitalisierung im Bereich Human Resources. In L. Fend & J. Hofmann (Hrsg.), *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen: Konzepte—Lösungen—Beispiele* (S. 189–203). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35950-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35950-8_9)
- Madhani, P. M. (2023). Human Resources Analytics: Leveraging Human Resources for Enhancing Business Performance. *Compensation & Benefits Review*, 55(1), 31–45. <https://doi.org/10.1177/08863687221131730>
- Mahesh, B. (2020). Machine Learning Algorithms—A Review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 9(1), 381–386. <https://doi.org/10.21275/ART20203995>
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- McCarthy, J. (1988). Mathematical Logic in Artificial Intelligence. *Daedalus*, 117(1), 297–311. JSTOR.
- MCFarland, A. (2024, Dezember 1). *Unite.AI*. BEST OF Die 5 besten KI-Lösungen für das Dokumentenmanagement (Dezember 2024). <https://www.unite.ai/de/best-ai-document-management-solutions/>
- McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: The kappa statistic. *Biochemia medica*, 22(3), 276–282.
- Mercer. (2024). *Global Talent Trends Study 2024*. <https://www.mercer.com/en-ch/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/>
- Michel, N. (2022). *Künstliche Intelligenz im HR – Eine Bestandsaufnahme*. Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/FHNW-4319>
- Michel, N., & Hell, B. (2022). *Wie setzen Schweizer Unternehmen KI im HR ein?* WEKA. <https://doi.org/10.26041/FHNW-5163>
- Min, H. (2010). Artificial intelligence in supply chain management: Theory and applications. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(1), 13–39. <https://doi.org/10.1080/13675560902736537>
- Mockenhaupt, A. (2021). Maschinelles Lernen. In A. Mockenhaupt (Hrsg.), *Digitalisierung und Künstliche Intelligenz in der Produktion: Grundlagen und Anwendung* (S. 133–163). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32773-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32773-6_6)
- Monett, D., & Lewis, C. W. P. (2018). Getting Clarity by Defining Artificial Intelligence—A Survey. In V. C. Müller (Hrsg.), *Philosophy and Theory of Artificial Intelligence 2017* (S. 212–214). Springer International Publishing.

- Niehueser, W., & Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 121–130.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0097>
- Obschonka, M., & Audretsch, D. B. (2020). Artificial intelligence and big data in entrepreneurship: A new era has begun. *Small Business Economics*, 55(3), 529–539.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-019-00202-4>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). NAVIGATING THE FUTURE: INTEGRATING AI AND MACHINE LEARNING IN HR PRACTICES FOR A DIGITAL WORKFORCE. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(4), 1008–1030. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v5i4.1085>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631.  
<https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Palshikar, G. K., Apte, M., Pawar, S., & Ramrakhiyani, N. (2019). HiSPEED: a system for mining performance appraisal data and text. *International Journal of Data Science and Analytics*, 8(1), 95–111. <https://doi.org/10.1007/s41060-018-0142-x>
- Park, S., Chai, D. S., Park, J. J., & Oh, J. (2024). Exploring Opportunities for Artificial Intelligence in Organization Development. *Human Resource Development Review*, 15344843241273231. <https://doi.org/10.1177/15344843241273231>
- Pashkevich, N., Haftor, D., Karlsson, M., & Chowdhury, S. (2019). Sustainability through the Digitalization of Industrial Machines: Complementary Factors of Fuel Consumption and Productivity for Forklifts with Sensors. *Sustainability*, 11(23), 6708.  
<https://doi.org/10.3390/su11236708>
- Radonjić, A., Duarte, H., & Pereira, N. (2024). Artificial intelligence and HRM: HR managers' perspective on decisiveness and challenges. *European Management Journal*, 42(1), 57–66. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.07.001>
- Rawat, R., & Yadav, R. (2021). Big Data: Big Data Analysis, Issues and Challenges and Technologies. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1022(1), 012014. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1022/1/012014>
- Reddy Yanamala, K. K. (2024). Strategic Implications of AI Integration in Workforce Planning and Talent Forecasting. *Journal of Advanced Computing Systems*, 4(1), 1–9.  
<https://doi.org/10.69987/JACS.2024.40101>
- Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An

- artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100925. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925>
- Russell, S. J., Norvig, P., Chang, M., Devlin, J., Dragan, A., Forsyth, D., Goodfellow, I., Malik, J., Mansinghka, V., Pearl, J., & Wooldridge, M. J. (2022). *Artificial intelligence: A modern approach* (Fourth edition, global edition). Pearson.
- Sagiroglu, S., & Sinanc, D. (2013). *Big data: A review*. 42–47.
- Sanyaolu, E., & Atsaboghena, R. (2022). Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Overview of its benefits and challenges. *ResearchGate, December*, 1–8.
- Sharma, G. (2021). A literature review on application of Artificial Intelligence in Human Resource Management and its practices in current organizational scenario. *2021 Fifth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC)*, 594–600. <https://doi.org/10.1109/I-SMAC52330.2021.9640954>
- Sheikh, H., Prins, C., & Schrijvers, E. (2023). Artificial Intelligence: Definition and Background. In H. Sheikh, C. Prins, & E. Schrijvers, *Mission AI* (S. 15–41). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6_2)
- Shinde, P. P., & Shah, S. (2018). A Review of Machine Learning and Deep Learning Applications. *2018 Fourth International Conference on Computing Communication Control and Automation (ICCUBEA)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/ICCUBEA.2018.8697857>
- Stierle, J., Glasmachers, K., & Siller, H. (Hrsg.). (2017). *Praxiswissen Personalcontrolling: Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14887-4>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tilp, M. (2023). Künstliche neuronale Netze. In D. Memmert (Hrsg.), *Sportinformatik* (S. 189–197). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-67026-2\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-662-67026-2_20)
- Traeger, M., Eberhart, A., Geldner, G., Morin, A. M., Putzke, C., Wulf, H., & Eberhart, L. H. J. (2003). Künstliche neuronale Netze. *Der Anaesthetist*, 52(11), 1055–1061. <https://doi.org/10.1007/s00101-003-0576-x>
- Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 49, 433–460.
- Varsha, P. S. (2023). How can we manage biases in artificial intelligence systems – A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data*

- Insights*, 3(1), 100165. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100165>
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability*, 11(3), 621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Waldrop, M. M. (2019). What are the limits of deep learning? *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(4), 1074–1077. <https://doi.org/10.1073/pnas.1821594116>
- Wang, J., Yang, Y., Wang, T., Sherratt, R. S., & Zhang, J. (2020). Big data service architecture: A survey. *Journal of Internet Technology*, 21(2), 393–405.
- Wang, P. (2019). On Defining Artificial Intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence*, 10(2), 1–37. <https://doi.org/10.2478/jagi-2019-0002>
- Wang, Q., Liu, X., Du, J., & Kong, F. (2016). Smart Charging for Electric Vehicles: A Survey From the Algorithmic Perspective. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 18(2), 1500–1517. <https://doi.org/10.1109/COMST.2016.2518628>
- Wennker, P. (2020). *Künstliche Intelligenz in der Praxis: Anwendung in Unternehmen und Branchen: KI wettbewerbs- und zukunftsorientiert Einsetzen*. Springer Gabler.
- Yaghoubi, E., Yaghoubi, E., Khamees, A., Razmi, D., & Lu, T. (2024). A systematic review and meta-analysis of machine learning, deep learning, and ensemble learning approaches in predicting EV charging behavior. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 135, 108789. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.108789>
- Yang, J., Li, Y., Liu, Q., Li, L., Feng, A., Wang, T., Zheng, S., Xu, A., & Lyu, J. (2020). Brief introduction of medical database and data mining technology in big data era. *Journal of Evidence-Based Medicine*, 13(1), 57–69. <https://doi.org/10.1111/jebm.12373>
- Zhai, Y., Zhang, L., & Yu, M. (2024). AI in Human Resource Management: Literature Review and Research Implications. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01631-z>
- Zhang, L., Wang, S., & Liu, B. (2018). Deep learning for sentiment analysis: A survey. *WIREs Data Mining Knowl Discov.*, 8(4), e1253. <https://doi.org/10.1002/widm.1253>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wie Deep Learning funktioniert .....	14
Abbildung 2: Struktur des Fragebogens.....	32
Abbildung 3: Ausschnitt aus dem Fragebogen .....	33
Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Fragebogen – KI-Reifegrad .....	34
Abbildung 5: Branchenverteilung der Stichprobe.....	35
Abbildung 6: Anzahl Mitarbeitende der Unternehmen.....	36
Abbildung 7: Einsatz von KI.....	47
Abbildung 8: Entwicklung des KI-Einsatzes .....	47
Abbildung 9: Einsatz und Entwicklung von KI-Anwendungen nach HR-Bereichen .....	48
Abbildung 10: Eingesetzte KI-Anwendungen ab zwei Nennungen.....	49
Abbildung 11: Barrieren, die Unternehmen von der Implementation abhalten.....	50
Abbildung 12: Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI.....	50
Abbildung 13: Einstellungsentwicklung .....	51
Abbildung 14: Chancen von KI im HR.....	52
Abbildung 15: Risiken von KI im HR .....	54
Abbildung 16: Verteilung der Reifegrade .....	57
Abbildung 17: Reifegrad pro Dimension im Vergleich.....	58

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KI-Anwendungen in der Personalbedarfsplanung .....	17
Tabelle 2: KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung .....	17
Tabelle 3: KI-Anwendungen im Personaleinsatz.....	18
Tabelle 4: KI-Anwendungen in der Personalentwicklung .....	19
Tabelle 5: KI-Anwendungen in der Personalbeurteilung .....	19
Tabelle 6: KI-Anwendungen in der Personalführung .....	20
Tabelle 7: KI-Anwendungen in der Personalbetreuung.....	20
Tabelle 8: KI-Anwendungen in der Personalentlohnung.....	21
Tabelle 9: KI-Anwendungen in der Personalfreisetzung .....	21
Tabelle 10: KI-Anwendungen im Personalcontrolling .....	21
Tabelle 11: KI-Anwendungen in der Personaladministration.....	22
Tabelle 12: Kategoriensystem der Barrieren, Chancen und Risiken .....	39
Tabelle 13: Beschreibung der Stichprobe .....	41
Tabelle 14: Übersicht der Kategorien .....	44
Tabelle 15: Faktoren, die der Implementierung von KI entgegenstehen .....	50
Tabelle 16: Chancen von KI im HR.....	53
Tabelle 17: Risiken von KI .....	54

### Hilfsmittelverzeichnis

<b>Assistenzsystem</b>	<b>Teile / Stelle(n) in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
<i>Zotero</i>	<i>Inhaltsverzeichnis</i>	<i>Automatische Quellenangabe</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Abstract</i>	<i>Übersetzung des Abstracts von Deutsch auf Englisch</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Einleitung</i>	<i>Wurde verwendet, um selbsterfasste Texte stilistisch zu überarbeiten und sprachlich zu optimieren.</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Theoretische Grundlagen</i>	<i>Wurde verwendet, um selbsterfasste Texte stilistisch und verständlich zu überarbeiten und sprachlich zu optimieren.</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Der Einsatz von KI im HR</i>	<i>Wurde verwendet, um selbsterfasste Texte stilistisch und verständlich zu überarbeiten und sprachlich zu optimieren, auch hinsichtlich Satzstrukturen.</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Empirische Forschung</i>	<i>Wurde verwendet, um selbsterfasste Texte stilistisch und sprachlich zu optimieren.</i>
<i>ChatGPT</i>	<i>Diskussion</i>	<i>Wurde verwendet, um Texte stilistisch und verständlich zu überarbeiten und sprachlich zu optimieren. Zudem wurden die Satzstrukturen geprüft.</i>

## **Anhang**

### **Anhangsverzeichnis**

Anhang A: Fragebogen .....	93
Anhang B: Regressionsvoraussetzungen .....	106
Anhang C: Interviewleitfaden .....	107
Anhang D: Transkribierte Interviews.....	109
Anhang E: Codebuch zu Best Practices .....	143
Anhang F: Summarys mit codierten Segmenten zu Best Practices .....	148
Anhang G: Voraussetzungen der Faktorenanalysen .....	161
Anhang H: Ergebnisse der Faktorenanalyse PCA.....	162
Anhang I: Ergebnisse der multiplen Regression .....	163
Anhang J: Genannte KI-Tools in Anwendung.....	164

## Anhang A: Fragebogen



Liebe Teilnehmerinnen, liebe Teilnehmer

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme an unserem Forschungsprojekt. Die Umfrage dauert ca. 8-15 Minuten. Ziel ist es, neue Erkenntnisse über den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Personalarbeit (HR) in Schweizer Unternehmen zu gewinnen. Es spielt dabei keine Rolle, ob das Unternehmen, für das Sie arbeiten, bereits KI bzw. KI-Tools im HR einsetzt oder nicht.

Am Ende dieser Umfrage haben Sie die Möglichkeit, uns Ihre E-Mail-Adresse anzugeben, damit wir Ihnen – sobald die Auswertung vorliegt – die Ergebnisse bei Interesse zusenden können. Dadurch erhalten Sie einen Vergleich zum Einsatz von KI im HR in Ihrem eigenen Unternehmen sowie in anderen Schweizer Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben.

Alle erfassten Daten, einschliesslich Ihrer E-Mail-Adresse (sofern angegeben), werden streng vertraulich behandelt. Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung: [florian.nideroest@students.fhnw.ch].

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und die erhobenen Daten löschen zu lassen.

Mit der Teilnahme an der Umfrage geben Sie Ihr Einverständnis, dass wir Ihre Antworten für das Forschungsprojekt auswerten dürfen.

Ich bestätige hiermit, die oben genannten Informationen gelesen zu haben.

### 1 Erklärung KI und KI-Tools

Da es keine einheitliche Definition von Künstlicher Intelligenz gibt, ist es wichtig, dass vor dem Ausfüllen des Fragebogens, alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in etwa das gleiche Verständnis vom Begriff KI haben.

Mit dem Begriff *Künstliche Intelligenz* werden eine Bandbreite von Technologien und Funktionen beschrieben. Im Wesentlichen bezieht sich KI auf ein Computer-System, mit der Fähigkeit, Aufgaben auszuführen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern.

KI-Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie in der Lage sind, grosse Datenmengen zu analysieren und dabei Muster sowie Abweichungen zu erkennen, Erkenntnisse bereitzustellen, Vorhersagen für die Zukunft zu treffen und unstrukturierte Daten zu interpretieren. Ausserdem können KI-Systeme mit Menschen, ihrer physischen Umgebung und anderen Maschinen interagieren.

### 2 KI-Nutzung

#### Nutzt Ihr Unternehmen KI-basierte Tools in der Personalarbeit?

Ja

Nein

Die Einführung von KI-Tools ist in Planung. (Zeitraum: Einführung in den nächsten zwei Jahren)

### 3.1 Barrieren

**Was sind die Barrieren, die das Unternehmen, für das Sie arbeiten, von der Implementierung und dem Einsatz von KI-Tools im HR abhalten?**

*Mehrfachantworten möglich*

Fehlendes Budget, um in diese neuen Technologien zu investieren.

Grosser Implementationsaufwand

Fehlendes Knowhow

Fehlende Akzeptanz von KI

Fehlendes Vertrauen in KI

Ethische Bedenken

Das Einhalten von rechtlichen Aspekten

Fehlende digitale Datengrundlage

Kein Mehrwert ersichtlich

Keine

Andere (Bitte beschreiben Sie die Barriere(n) in Stichworten).

### 4.1 KI-Anwendungen

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalbedarfsplanung ein?**

KI-gestützte Personalbedarfsprognose

Keine

Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalbeschaffung ein?**

- Augmented Writing Tools zur Optimierung von Stellenanzeigen
- KI-gestützte Bewerbendensuchsysteme
- Chatbots als Ansprechpartner
- KI-gestützte Video- und Audioanalyse
- KI-gestützte CV Screening Software (CV-Parsing)
- KI-gestützte Online-Assessments
- KI-gestütztes Matching und Ranking von Profilen
- Generative KI (z.B. Chat GPT) zur Durchführung von Anforderungsanalysen
- Generative KI (z.B. Chat GPT) zur Entwicklung von Interviewfragen und Interviewleitfäden
- Generative KI (z.B. Chat GPT) zur Entwicklung von AC-Übungen
- Keine
- Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personaleinsatzplanung ein?**

- KI-gestützte Dienstplanerstellung
- Keine
- Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalbeurteilung ein?**

- KI-gestützte Personalbeurteilung wie 360-Grad-Feedback-Systeme
- Predictive Analytics im Zusammenhang mit Leistung
- KI-basierte Assessments
- Keine
- Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalentwicklung ein?** KI-gestützte Lernplattformen KI-gestützte Learning Analytics Virtueller Coach / Schulungsroboter KI-gestützte Talent-Experience-Plattform zur Unterstützung individueller Karrierepfade und Nachfolgeplanung Augmented Reality Anwendungen Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalentlohnung ein?** KI-gestützte Lohnvergleiche KI-gestützte Gehaltsabrechnungskontrollen KI-gestützte Analyse für leistungsorientierte Vergütung Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalführung ein?** KI-gestützte Arbeitszeiterfassung KI-gestützte Abwesenheitsüberwachung KI-gestützte Gesundheits- und Wohlfühlüberwachung Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalbetreuung ein?** Chatbots und virtuelle Assistenten für Anfragen Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der Personalfreisetzung ein?** KI-gestützte Vorhersage der Kündigungsbereitschaft Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in administrativen Tätigkeiten ein?** Generative KI wie Chat GPT KI-gestützte Datenerfassung und -verarbeitung KI-gestützte Dokumentverwaltung KI-gestützte Workflows Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

**Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen im Personalcontrolling ein?** KI-gestützte HR-Analytics-Software (Reports, Dashboards) KI-gestützte präskriptive Analysen (Vorhersagen) Keine Andere (Bitte beschreiben Sie kurz das/die eingesetzte(n) Tool(s) in 1-2 Sätzen.)

Falls bekannt, nennen Sie bitte den/die konkreten Namen des/der eingesetzten Tools (optional).

## 4.2 KI-Anwendung in Planung

**In welchen Anwendungsbereichen planen Sie den Einsatz von KI gestützten Tools in den nächsten zwei Jahren?**

*Mehrfachantworten möglich*

- Personalbedarfsplanung
- Personalbeschaffung
- Personaleinsatzplanung
- Personalbeurteilung
- Personalentwicklung
- Personalentlohnung
- Personalführung
- Personalbetreuung
- Personalfreisetzung
- Personaladministration
- Personalcontrolling
- Keine
- Sonstiges (Bitte beschreiben Sie kurz den Anwendungsbereich)

## 5 Einstellung

**Wie würden Sie Ihre Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI im HR beschreiben?**

- Skeptisch
- Eher skeptisch
- Eher optimistisch
- Optimistisch

## 6 Chancen

### Welche Chancen sehen Sie im Einsatz von KI im HR?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Durch den Einsatz von KI-Tools können längerfristig Kosten gesenkt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch den Einsatz von KI-Tools können Entscheidungsprozesse beschleunigt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Einsatz von KI-Tools führt zu objektiveren, auf Daten basierten, Entscheidungen und damit einer verbesserten Entscheidungsqualität.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Unternehmen wird als agil und innovativ wahrgenommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch den Einsatz von KI-Tools kann die Effizienz gesteigert werden (Zeit, Prozess).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KI-Tools ermöglichen die bedürfnisgerechte Personalisierung, etwa durch individuell angepasste Förder- und Schulungsprogramme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Welche Chancen sehen Sie sonst noch im Einsatz von KI im HR?

Beschreiben Sie diese in Stichworten:

## 7 Risiken

### Welche Risiken sehen Sie im Einsatz von KI im HR?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft voll zu	kann ich nicht beurteilen
Der Einsatz von KI kann zu Fehlentscheidungen führen, da viele Systeme noch unausgereift oder fehleranfällig sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeitende lehnen den Einsatz ab, weil KI als gefühllos wahrgenommen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch den Einsatz von KI wird der Datenschutz und die Privatsphären der Mitarbeitenden gefährdet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Ergebnisse der KI sind nicht nachvollziehbar und transparent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schlechte Datenqualität führt zu falschen Resultaten, was zu einer Zunahme von Vorurteilen und Diskriminierung führen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch den Einsatz von KI geht der zwischenmenschliche Kontakt und Beziehungen verloren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehlendes Knowhow der Anwender:innen führt zu Fehlern im Einsatz von KI.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Welche Risiken sehen Sie sonst noch im Einsatz von KI im HR?**

Beschreiben Sie diese in Stichworten:

## 8.1 KI-Reifegrad Ihres Unternehmens

**Im Folgenden werden Ihnen verschiedene Aussagen präsentiert, die dazu dienen, den KI-Reifegrad des Unternehmens, in dem Sie tätig sind, zu bewerten. Der KI-Reifegrad berücksichtigt mitunter zentrale Faktoren, die bei der Einführung und Nutzung von KI im Personalmanagement relevant sind.**

**Am Ende des Fragebogens können Sie angeben, ob Sie über die Ergebnisse der Studie und den Reifegrad Ihres Unternehmens informiert werden möchten, damit Sie einschätzen können, wo sie im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen.**

## 8.2 KI-Reifegrad - strategische Verankerung im Unternehmen

**Welche Aussage beschreibt die Rolle der KI in Ihrer aktuellen Unternehmensstrategie am ehesten?**

- Das Thema KI spielt aktuell keine Rolle in unserer Unternehmensstrategie.
- Einzelne Bereichsführungskräfte experimentieren unabgestimmt mit KI-Anwendungen in ihren Verantwortungsbereichen.
- Die Unternehmensleitung initiiert strategische Projekte zur KI-Basierung in der Gestaltung der Arbeitswelt.
- Die Unternehmensleitung hat die Nutzung KI-basierter Prozesse als Baustein ihrer Unternehmensstrategie definiert.

**Welche Aussage beschreibt die Haltung Ihrer Unternehmensleitung zum Thema KI am ehesten?**

- Die Unternehmensleitung hat zum Thema KI bisher keine offizielle Position bezogen.
- Die Unternehmensleitung ist offen für KI-Experimente in der Arbeitswelt und unterstützt die Initiativen einzelner Bereichsführungskräfte.
- Die Unternehmensleitung fordert von ihren Führungskräften die Entwicklung einer KI-basierten Arbeitswelt durch Ziel- und Massnahmenvorgaben aktiv ein.
- Die Unternehmensleitung hat KI als festen Bestandteil der Arbeitswelt im Unternehmen etabliert.

### 8.3 KI-Reifegrad - KI als Baustein der HR-Strategie

**Welche Aussage beschreibt die Bedeutung der KI in Ihrer Personalmanagement-Strategie am ehesten?**

---

- Wir haben das Thema KI in unserer Personalmanagement-Strategie aktuell nicht berücksichtigt.
- Wir haben Experimente mit KI in vereinzelt Personalaufgaben strategisch verankert.
- Wir haben strategische KI-Projekte für ausgewählte Personalprozesse in unserer Personalmanagement-Strategie verankert.
- KI-basierte Personalprozesse sind ein zentraler Baustein unserer Personalmanagement-Strategie.

**Welche Aussage beschreibt den Kompetenzstatus Ihrer Mitarbeitenden im Personalmanagement am ehesten?**

---

- Die Mitarbeitenden im Personalmanagement haben ein vages Verständnis dafür, dass sich ihre Aufgaben und Anforderungen durch den Einsatz von KI verändern werden.
- Einzelne Mitarbeitende im Personalmanagement nehmen an Schulungen oder Informations- und Beratungsangeboten zum Thema KI im Personalmanagement teil und geben ihr Wissen weiter.
- Alle Mitarbeitenden im Personalmanagement haben an Schulungen oder Informations- und Beratungsangeboten teilgenommen.
- Die Mitarbeitenden im Personalmanagement verfügen über die erforderlichen Kompetenzen, um mit KI zusammenzuarbeiten und entwickeln diese aktiv weiter.

### 8.4 KI-Reifegrad - Ethik

**Welche Aussage beschreibt die Konzeption von KI-Richtlinien in Ihrem Personalmanagement am ehesten?**

---

- Wir haben aktuell keine ethischen Richtlinien für eine verantwortungsvolle Entwicklung und den Einsatz von KI-Anwendungen im Personalmanagement und planen auch nicht deren Entwicklung.
- Wir planen, demnächst ethische Richtlinien für die verantwortungsvolle Entwicklung und den Einsatz von KI-Anwendungen in unsere KI-Projekte im Personalmanagement einzuführen.
- Wir haben gemeinsam mit den Interessensvertretern und -vertreterinnen Richtlinien für eine verantwortungsvolle Entwicklung und den Einsatz von KI-Anwendungen im Personalmanagement entwickelt.
- Wir haben verbindliche ethische Richtlinien für eine verantwortungsvolle Entwicklung und den Einsatz von KI-Anwendungen im Personalmanagement geschaffen und entsprechende Compliance-Prozesse etabliert.

**Welche Aussage beschreibt die Integration von KI-Richtlinien in Ihrem Personalmanagement am ehesten?**

---

- Wir haben aktuell keine Massnahmen initiiert, um für die Einhaltung ethischer Richtlinien bei Entwicklung und Einsatz von KI-Anwendungen im Personalmanagement zu sensibilisieren.
- Die Akteure des Personalmanagements sind überzeugt von der Notwendigkeit ethischer Grundsätze für die Entwicklung und Einsatz von KI im Personalmanagement.
- Wir pilotieren Prozesse und Massnahmen zur Sicherstellung einer Berücksichtigung der ethischen Richtlinien bei Entwicklung und Einsatz von KI-Anwendungen im Personalmanagement.
- Alle Akteure des Personalmanagements berücksichtigen die ethischen Richtlinien selbstverständlich im Arbeitsalltag.

**8.5 KI-Reifegrad - Kompetenzentwicklung****Welche Aussage beschreibt die durch den Einsatz von KI veränderten Kompetenzprofile Ihrer Beschäftigten am ehesten?**

---

- Wir wissen aktuell nicht, wie sich die erforderlichen Kompetenzen unserer Mitarbeitenden durch den Einsatz von KI verändern.
- Wir haben die Kompetenzveränderungen durch KI analysiert und die erforderlichen Kompetenzen abgeleitet.
- Wir haben KI-bezogene Soll-Kompetenzprofile für die wesentlichen Stellen definiert und bereiten eine individuelle Kompetenzbedarfsanalyse vor.
- Wir haben für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte eine KI-bezogene individuelle Kompetenzbedarfsanalyse durchgeführt und Entwicklungsmassnahmen abgeleitet.

**Welche Aussage beschreibt die Entwicklung der KI-bezogenen Kompetenzen in Ihrer Belegschaft am ehesten?**

---

- Wir haben aktuell keine Kompetenzentwicklungsmassnahmen, um Mitarbeitende auf eine KI-basierte Arbeitswelt vorzubereiten.
- Wir planen Schulungen für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte zu Themen der KI.
- Wir haben KI-Schulungen für ausgewählte Multiplikatoren konzipiert und durchgeführt.
- Wir realisieren ein KI-Schulungskonzept für alle Beschäftigtengruppen, angepasst an das jeweilige Kompetenzniveau.

## 8.6 KI-Reifegrad - Organisation

### Welche Aussage beschreibt die prozessuale Verankerung von KI-Projekten in Ihrem Personalmanagement am ehesten?

---

- Wir haben bisher keine Prozesse zur Umsetzung von KI-Projekten im Personalmanagement definiert.
- Wir implementieren aktuell ein Projektmanagement zur Umsetzung von KI-Projekten.
- Wir arbeiten in bereichsübergreifenden und aufeinander abgestimmten Projekten zur Integration von KI im Personalmanagement.
- Wir haben definierte Prozesse, in denen KI ein integraler Bestandteil ist.

### Welche Aussage beschreibt die personelle Verantwortung bei KI-Projekten in Ihrem Personalmanagement am ehesten?

---

- Wir haben aktuell keine personelle Verantwortung für KI im Personalmanagement festgelegt.
- Wir haben ausschliesslich projektbezogene Verantwortlichkeiten ohne eine gemeinsame Koordination.
- Wir haben eine Person, die sich um die Koordination aller Personalmanagement-bezogenen KI-Projekte befristet kümmert.
- Wir haben eine unbefristete Stelle in der Personalabteilung geschaffen, die für KI im Personalmanagement dauerhaft verantwortlich ist.

## 8.7 KI-Reifegrad - Mensch und Kultur

### Welche Aussage beschreibt das Change-Management bei dem Einsatz von KI in Ihrem Personalmanagement am ehesten?

---

- Wir haben uns noch keine Gedanken darüber gemacht, wie sich der Einsatz von KI im Personalmanagement auf unsere Unternehmenskultur auswirken wird.
- Wir informieren die komplette Belegschaft über unsere Personalmanagement-bezogenen KI-Vorhaben auf Basis eines planvollen Kommunikationskonzeptes.
- Für die Nutzung von KI im Personalmanagement planen wir ein begleitendes Change-Management.
- Wir haben einen kontinuierlichen Veränderungsprozess in Bezug auf die Entwicklung von KI-Anwendungen im Personalmanagement unseres Unternehmens etabliert.

### Welche Aussage beschreibt die Beteiligung von Mitarbeitenden im Unternehmen an der KI-Implementierung in Ihrem Personalmanagement am ehesten?

---

- Wir praktizieren keine Information und Beteiligung zum Thema KI im Personalmanagement.
- Wir informieren alle Mitarbeitenden und Führungskräfte über die Experimente mit KI im Personalmanagement via Mitarbeiterzeitung, Intranet etc.
- Wir beteiligen die betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte punktuell als Impulsgeber bei der Weiterentwicklung von KI-Anwendungen im Personalmanagement.
- Wir arbeiten mit kollaborativen, funktionsübergreifenden Teams bei der Weiterentwicklung von KI-Lösungen im Personalmanagement.

## 9 Demografische Angaben

**Sie haben es fast geschafft!** Jetzt möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihnen und dem Unternehmen, für das Sie arbeiten bitten.

### Wie viele Mitarbeitende beschäftigt das Unternehmen, für das Sie arbeiten?

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250-9'999
- 10'000-50'000
- Mehr als 50'000

### In welcher Branche ist das Unternehmen, für das Sie arbeiten, primär tätig?

- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Energieversorgung
- Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe/Bau
- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
- Information und Kommunikation
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Private Haushalte mit Hauspersonal; Herstellung von Waren und Erbringung von Dienstleistungen durch Private Haushalte für den Eigenbedarf ohne ausgeprägten Schwerpunkt
- Exterritoriale Organisationen und Körperschaften
- Andere

**Sind Sie Führungskraft?**

---

- Ja
- Nein

**In welchem Bereich sind Sie in Ihrem Unternehmen tätig?**

---

**Wären Sie bereit, in einem Online-Interview Best Practices zur erfolgreichen Integration von KI in Ihre HR-Abteilung zu teilen?**

---

- Ja (bitte E-Mail Adresse im Textfeld eingeben)

- Nein

**Möchten Sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden?**

---

- Ja (bitte E-Mail Adresse angeben)

- Nein

**10 Ende**

**Herzlichen Dank für das Ausfüllen des Fragebogens! Sie sind nun am Ende des Fragebogens angelangt. Falls Sie uns noch etwas mitteilen möchten, können Sie dies gerne im untenstehenden Textfeld tun.**

---

**11 Dank für Teilnahme**

## Anhang B: Regressionsvoraussetzungen

**Modellzusammenfassung<sup>b</sup>**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	.710 <sup>a</sup>	.504	.484	.584	1.024

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 3 zwischenmenschliche und technische Risiken, REGR factor score 2 Soziale, ethische und kompetenzbezogene Risiken, REGR factor score 1 Strategische Vorteile

b. Abhängige Variable: Einstellung 2025

**Residuenstatistik<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.-Abweichung	N
Nicht standardisierter vorhergesagter Wert	1.43	4.00	2.86	.577	79
Nicht standardisierte Residuen	-1.035	1.660	.000	.572	79
Standardisierter vorhergesagter Wert	-2.474	1.979	.000	1.000	79
Standardisierte Residuen	-1.775	2.844	.000	.981	79

a. Abhängige Variable: Einstellung 2025

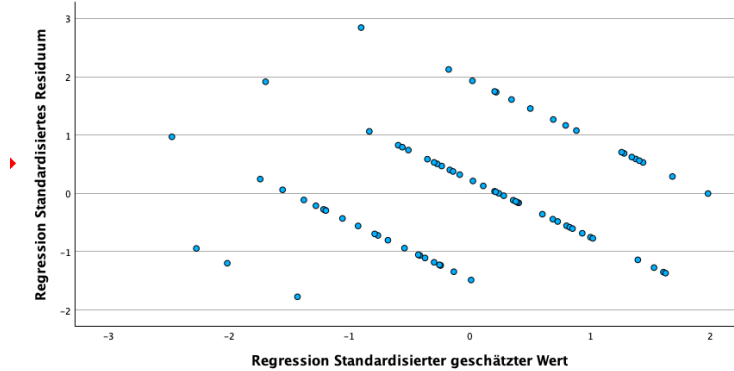
**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient	Std.-Fehler				Toleranz	VIF
1	(Konstante)	2.861	.066		43.576	<.001		
	REGR factor score 1 Strategische Vorteile	.540	.066	.664	8.168	<.001	1.000	1.000
	REGR factor score 2 Soziale, ethische und kompetenzbezogene Risiken	-.057	.066	-.071	-.870	.387	1.000	1.000
	REGR factor score 3 zwischenmenschliche und technische Risiken	-.195	.066	-.240	-2.948	.004	1.000	1.000

a. Abhängige Variable: Einstellung 2025

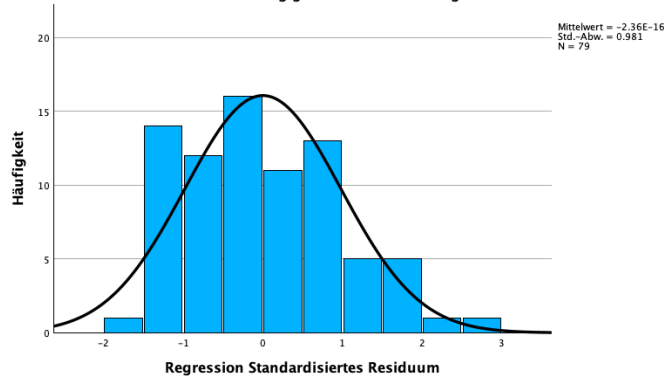
**Streudiagramm**

Abhängige Variable: Einstellung 2025



**Histogramm**

Abhängige Variable: Einstellung 2025



## Anhang C: Interviewleitfaden

### Interviewleitfaden: Halbstrukturierte Interviews

Forschungsfrage: Welche Best Practices können bei der Implementation von KI-Anwendungen im HR in Unternehmen mit einem hohen KI-Reifegrad ausfindig gemacht werden?

#### Eröffnung:

Nochmals herzlichen Dank, dass Sie sich für dieses Interview bereiterklärt haben. Das weiss ich sehr zu schätzen!

1. Vorstellung: (Wer bin ich, was studiere ich, was machen wir hier?)
2. Vorstellung Masterarbeit: (KI im HR, Bezug zu Best Practices und KI-Reifegrad)
3. Informationen zum Interview:
  - Ungefähre Dauer
  - Hinweis, dass das Interview jederzeit abgebrochen werden darf, ohne Angabe von Gründen
  - Verweis auf Anonymität und den vertraulichen Umgang mit den Informationen
4. Einverständnis zur Tonaufnahme einholen
5. Kurze Nachfrage betreffend Information des Interviewee (Beruf)

**Frage:** Haben Sie noch Fragen? Ansonsten würden wir mit dem Interview starten.

#### Aufnahme starten

Kategorien	Leitfragen	Unterfragen
<b>Einleitung</b>	Sie haben es bereits im Fragebogen angegeben. Können Sie nochmals kurz für mein Verständnis	

Zusammenfassen, welche KI-Tools Sie in Ihrem Unternehmen im HR einsetzen?

**Übergang zu Herausforderungen:** Bestimmt sind Ihnen bzw. der Organisation einige Herausforderungen und Stolpersteine bei der Implementation von KI-Anwendungen ins HR begegnet. Im Folgenden werde ich Ihnen zu den identifizierten Herausforderungen einige Fragen stellen.

Als Herausforderungen wurde immer wieder das **fehlende Knowhow** genannt.

1) Welche Schritte hat Ihre Organisation unternommen, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende sicher und effektiv mit KI-Anwendungen arbeiten können?

- Gibt es spezifische Schulungsprogramme? Wie sehen diese aus?
- Gibt es andere Initiativen zur Förderung von KI-Kompetenzen, z. B. durch Personalentwicklung?

**Beispiel:** Wurden in Ihrer Organisation Workshops zu Tools wie ChatGPT oder KI-basierte Analyse-Software durchgeführt?

Eine weitere Herausforderung stellt das Thema **Ethik** dar.

2) Hat Ihre Organisation Richtlinien oder Prozesse entwickelt, um ethische Standards im Umgang mit KI zu gewährleisten? Wenn ja, wie sehen diese aus?

- Falls es ethische Richtlinien gibt, was beinhalten diese?
- Wie wird sichergestellt, dass Minderheiten oder benachteiligte Gruppen durch KI-Systeme nicht diskriminiert werden?
- Gibt es Instanzen oder Kommissionen, die sich speziell mit Ethik im Zusammenhang mit KI befassen? Was sind deren Aufgaben?

<p>Der <b>Implementierungsaufwand</b> wird auch als Herausforderung genannt.</p>	<p>3) Wie hat Ihre Organisation die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Einführung von KI-Anwendungen bewältigt? Gab es spezifische Strategien, Verantwortliche oder Projekte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es KI-Verantwortliche in Ihrem HR, und welche Aufgaben übernehmen diese?</li> <li>• Werden KI-Projekte bereichsübergreifend organisiert? Wenn ja, wie?</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Hat Ihr Unternehmen spezielle Projektteams für KI initiiert?</p>
<p>Auch der <b>Datenschutz</b> stellt eine wesentliche Herausforderung dar.</p>	<p>4) Welche konkreten Massnahmen oder Richtlinien gibt es in Ihrem Unternehmen, um den Datenschutz bei KI-Anwendungen zu gewährleisten? Können Sie ein Beispiel nennen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche internen Weisungen existieren im Umgang mit Tools wie ChatGPT?</li> <li>• Welche Rahmenbedingungen regeln die Datennutzung durch KI in Ihrer Organisation?</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Gibt es ein Monitoring-System, das die Einhaltung von Datenschutzstandards sicherstellt?</p>
<p><b>Widerstände</b> auf Seiten der Mitarbeitenden, Führungspersonen und Kandidat:innen können auch eine Herausforderung darstellen.</p>	<p>5) Sind in Ihrem Unternehmen Widerstände gegenüber der Einführung von KI aufgetreten? Falls ja, wie wurden diese identifiziert und adressiert?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Widerstände haben Sie erlebt, z. B. bei Mitarbeitenden, Führungspersonen oder Kandidat:innen?</li> <li>• Gab es begleitete Changeprozesse oder strategische Kommunikationsmassnahmen?</li> <li>• Über welche internen Kommunikationskanäle werden Neuerungen zu KI geteilt?</li> </ul>
<p>Die <b>Datenqualität und die Datenmenge</b> stellt auch eine wesentliche Herausforderung dar.</p>	<p>6) Welche Strategien oder Massnahmen hat Ihr Unternehmen implementiert, um sicherzustellen, dass die Daten für KI-Anwendungen zuverlässig und qualitativ hochwertig sind?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es spezifische Standards oder Prozesse zur Sicherung der Datenqualität? Wie sehen diese aus?</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Wie gehen Sie mit fehlerhaften oder unvollständigen Datensätzen um?</p>
<p>Auch die <b>kulturelle Verankerung von KI</b> kann ein Stolperstein darstellen.</p>	<p>7) Wie wird KI in der Unternehmenskultur integriert? Werden Mitarbeitende aktiv einbezogen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Mitarbeitende aktiv in die Gestaltung von KI-Prozessen einbezogen?</li> <li>• Gibt es Programme oder Initiativen, die die Akzeptanz von KI bei Mitarbeitenden fördern?</li> </ul> <p><b>Beispiel:</b> Gibt es eine interne Kommunikationskampagne, die den Nutzen von KI hervorhebt?</p>

**Übergang zum Schluss:** Nun haben wir über verschiedene Themen gesprochen. Gibt es etwas, das wir noch nicht angesprochen haben und das Ihnen im Zusammenhang mit KI im HR wichtig erscheint?

**Abschluss:** Dann wären wir jetzt am Ende angelangt. Vielen Dank für Ihre Teilnahme und die Zeit, die Sie investiert haben.

**Anhang D: Transkribierte Interviews**

## Interview 1: I1

- 1 I1 [00:00:03]: Aufnahme läuft, du siehst die Transkription.
- 2 NF [00:00:10]: Ja, sicher.
- 3 I1 [00:00:10]: Ich werde dir das Transkript schicken. Schau einfach, was du brauchen kannst.
- 4 NF [00:00:17]: Perfekt, danke. Also, am Anfang würde ich gerne darauf eingehen, welche KI-  
5 Tools ihr aktuell einsetzt. Du hattest ja dazu bereits Angaben im Fragebogen gemacht?
- 6 I1 [00:00:31]: Ja, wir nutzen Copilot.
- 7 NF [00:00:33]: Mhm.
- 8 I1 [00:00:34]: Allerdings nicht alle Funktionen. Es gibt mittlerweile auch Copilot Agents,  
9 aber die haben wir nicht. Wir haben es in Outlook, Teams, Word und Excel integriert. In  
10 PowerPoint müsste ich nachschauen, ob es bereits funktioniert.
- 11 NF [00:00:52]: Mhm.
- 12 I1 [00:00:53]: Das sind die wichtigsten Anwendungen. Allerdings ist Copilot noch nicht in  
13 der gesamten Firma verfügbar, sondern nur für einige Early Adopters.
- 14 NF [00:01:02]: Mhm.
- 15 I1 [00:01:03]: Wir haben die Lizenzen gezielt beantragt, da sie ziemlich teuer sind.
- 16 NF [00:01:07]: Mhm.
- 17 I1 [00:01:08]: Dann haben wir Zoe. Das basiert auf ChatGPT-4-Technologie, wird aber intern  
18 gehostet. Dadurch bleiben die Daten bei uns, und wir können es auch mit Kundendaten  
19 nutzen.
- 20 NF [00:01:24]: Mhm.
- 21 I1 [00:01:25]: Zudem haben wir einen eigenen Translator, der auf DeepL basiert, aber intern  
22 gehostet wird. Dadurch können ganze Dokumente sicher übersetzt werden.
- 23 NF [00:01:37]: Mhm.
- 24 I1 [00:01:38]: Ähm, es gibt ein Tool, das ich letzte Woche, nein, letzte Woche war ich krank,  
25 vorletzte Woche, davon erfahren habe, wo man nutzen darf. Da geht es um irgendwie um  
26 Avatar, Sekunde, also falls dich interessiert, kann ich das nochmals raussuchen.
- 27 NF [00:01:58]: Avatar irgendwie so, ja.

28 I1 [00:02:00]: Genau, ich sehe aber aktuell noch keinen echten Mehrwert darin. Aber eine  
29 andere wichtige Diskussion, die wir im Unternehmen haben, betrifft die Nutzung von KI-  
30 Tools allgemein. Viele dürfen wir nicht nutzen. Midjourney oder ChatGPT zum Beispiel sind  
31 verboten, auch wenn keine Kundendaten betroffen sind. Das Problem ist, dass wir dadurch  
32 nicht lernen können, wie wir mit diesen Tools arbeiten.

33 NF [00:02:37]: Ja.

34 I1 [00:02:38]: Ständig werden neue Tools verboten. Aber irgendwann werden sie dann doch  
35 eingeführt, wie jetzt mit Copilot. Dadurch hinken wir hinterher und haben einen  
36 Wettbewerbsnachteil. Es geht ja nicht nur um den aktuellen Nutzen, sondern darum, dass wir  
37 den Umgang mit KI lernen.

38 NF [00:02:57]: Mhm.

39 I1 [00:02:57]: KI könnte helfen, effizienter zu arbeiten. Wenn uns der Zugang jedoch  
40 verwehrt wird, können wir keine Erfahrungen sammeln. Unser Team arbeitet oft mit  
41 öffentlichen Daten, doch selbst da gibt es Einschränkungen. Das ist frustrierend.

42 NF [00:03:09]: Ja.

43 I1 [00:03:10]: Wenn wir das aber nicht dürfen, haben wir mittelfristig eigentlich einen  
44 Wettbewerbsnachteil.

45 NF [00:03:16]: Mhm.

46 I1 [00:03:17]: Daher setze ich mich dafür ein, dass wir zumindest für bestimmte Zwecke KI-  
47 Tools nutzen dürfen, vielleicht mit klaren Vorgaben und Richtlinien.

48 I1 [00:03:28]: Synthesia zum Beispiel wurde genehmigt, da es aus UK stammt. Alles, was aus  
49 den USA kommt, ist kritisch.

50 NF [00:03:46]: Mhm.

51 I1 [00:03:47]: Chinesische Anbieter sind vermutlich auch nicht besser.

52 NF [00:03:50]: Ja.

53 I1 [00:03:50]: Damit hätten wir die aktuellen KI-Tools abgedeckt.

54 NF [00:03:54]: Ja.

55 I1 [00:03:54]: Das war jetzt ein kleiner Exkurs. Aber das sind die wichtigsten KI-Tools, die  
56 wir aktuell nutzen.

57 NF [00:04:03]: Passt so. Du hast ja bereits einige Angaben im Fragebogen gemacht, das ist  
58 schon mal eine gute Grundlage. Für mich reicht das so. Ich hatte ja vorhin schon das Thema  
59 «Stolpersteine» angesprochen, und genau darum geht es jetzt. Du hast das ja vorher schon  
60 selbst erwähnt. Eine der grössten Herausforderungen ist immer wieder das fehlende Know-  
61 how, insbesondere bei den Mitarbeitenden. Deshalb wollte ich dich fragen, welche  
62 Massnahmen hat eure Organisation, ich nenne bewusst keinen Namen, ergriffen, um

- 63 sicherzustellen, dass eure Mitarbeitenden im HR-Bereich sicher und effektiv mit KI arbeiten  
64 können?
- 65 I1 [00:04:50]: Ja. Also, bevor wir Zugriff erhalten haben, zum Beispiel Zoe oder der  
66 Translator, wurden diese Tools für alle ausgerollt.
- 67 NF [00:04:59]: Ja.
- 68 I1 [00:04:59]: Das heisst, die Mitarbeitenden können einfach die Daten im Browser eingeben  
69 und erhalten die Ergebnisse. Das Tool ist für die gesamte Firma zugänglich. Es gibt aber eine  
70 Nutzungsrichtlinie (Disclaimer), die vor der Nutzung akzeptiert werden muss. Ausserdem gibt  
71 es ein spezifisches KI-Training auf unserer internen Lernplattform, das für alle verfügbar ist.  
72 Dieses Training war allerdings verpflichtend, um überhaupt Zugang zu CoPilot beantragen zu  
73 können.
- 74 NF [00:05:27]: Okay.
- 75 I1 [00:05:27]: Da Copilot lizenzpflichtig ist und Kosten verursacht, wurde es bisher nur für  
76 einige hundert Personen freigeschaltet. Alle, die Zugriff erhalten wollten, mussten zuvor das  
77 KI-Training absolvieren. In dieser Schulung ging es nicht nur um die technische Nutzung,  
78 sondern auch darum, wie KI grundsätzlich funktioniert, welche Vor- und Nachteile es gibt  
79 und worauf man achten muss – also eine klassische Einführung in den Umgang mit KI.
- 80 NF [00:05:53]: Und das Zoe-Programm ist das Open Source? Weisst du das zufällig? Oder ist  
81 das einfach eine interne Lösung?
- 82 I1 [00:06:01]: Ehrlich gesagt, weiss ich das nicht genau, aber ich kann es mir nicht vorstellen.
- 83 NF [00:06:05]: Also eine rein interne Lösung?
- 84 I1 [00:06:07]: Ja, genau. Es ist eine interne Lösung, die auf Azure OpenAI Services basiert.
- 85 NF [00:06:13]: Okay.
- 86 I1 [00:06:13]: Es läuft in einer sicheren Azure-Umgebung.
- 87 NF [00:06:17]: Mhm. Okay, verstehe. Das klingt gut. Das bedeutet also, dass alle, bevor sie  
88 KI nutzen dürfen, zunächst ein Schulungsprogramm absolvieren müssen. Und du hattest ja  
89 vorhin gesagt, es gibt zwei...
- 90 I1 [00:06:31]: Das gilt nur für Copilot-Lizenzen.
- 91 NF [00:06:33]: Okay.
- 92 I1 [00:06:34]: Für Zoe ist das Training nicht zwingend erforderlich.
- 93 NF [00:06:35]: Okay, also für Zoe nicht verpflichtend.
- 94 I1 [00:06:39]: Genau, aber ergänzend dazu, nicht alle Mitarbeitenden wurden speziell  
95 darauf geschult. Allerdings wird das Thema intern stark beworben. Alle, die eine Copilot-  
96 Lizenz beantragen wollten, mussten das Training jedoch verpflichtend absolvieren. Ohne

- 97 diese Schulung war der Zugang nicht möglich. Eine unserer Abteilungen hat aber tatsächlich  
98 eine Schulung für alle Mitarbeitenden durchgeführt, einschliesslich klassischer  
99 Präsenztrainings.
- 100 NF [00:07:10]: Mhm.
- 101 I1 [00:07:10]: In der Schulung ging es darum, wie man mit KI arbeitet.
- 102 NF [00:07:13]: Okay, also eine ganz spezifische Schulung in diesem Bereich?
- 103 I1 [00:07:17]: Ja, genau, genau.
- 104 NF[00:07:20]: Ähm, und wenn ich das richtig verstanden habe, dann ist genau das auch das  
105 Thema, das du vorher angesprochen hast. Du hattest ja bereits über die Vor- und Nachteile in  
106 Bezug auf Wettbewerbsvorteile gesprochen, und das kann man hiermit in Verbindung  
107 bringen.
- 108 I1 [00:07:34]: Genau.
- 109 NF [00:07:35]: Okay, gut. Super. Gibt es sonst noch weitere Initiativen in diesem Bereich?  
110 Oder ist das soweit das Wesentliche?
- 111 I1 [00:07:42]: Ähm, also momentan sind wir ja auch beratend in diesem Bereich tätig.  
112 «Trusted AI» ist ein Begriff, der bei uns oft marketingseitig verwendet wird. Aber natürlich  
113 müssen wir auch tatsächlich diesen Standards entsprechen. Mittlerweile gibt es auch einen  
114 AI-Lead in der Schweiz, und zusätzlich gibt es verschiedene Verantwortliche für bestimmte  
115 Funktionen. Diese sammeln aktuell alle laufenden AI-Initiativen, um einen Überblick zu  
116 bekommen und das Ganze besser zu strukturieren. Ach ja, was ich vielleicht noch vergessen  
117 habe: Wir nutzen auch noch ein CRM oder, wie wir es nennen, ein TRM. Darin sind KI-  
118 Funktionen integriert, die wir im HR-Bereich einsetzen. Ich glaube, ich hatte das bereits im  
119 Fragebogen erwähnt. Jedenfalls sind die Verantwortlichen für AI-Funktionen gerade dabei,  
120 bestehende Initiativen zu erfassen und zu koordinieren. Zudem gibt es Innovation Boards, die  
121 bestimmte Themen priorisieren. Ich habe dort zum Beispiel angeregt, dass wir eine bessere  
122 Lösung für unsere spezifischen Bedürfnisse brauchen. Das Hauptproblem ist, dass unsere  
123 Leute nicht einfach mit den benötigten Tools arbeiten können. Normalerweise läuft es so: Ich  
124 beantrage ein bestimmtes Tool, dann durchläuft es einen langwierigen Prozess mit Cyber  
125 Security und anderen Prüfstellen. Gerade bei Google-Diensten oder ähnlichen Lösungen  
126 dauert das ewig. Du kennst es ja selbst. Für ein Problem braucht man oft mehrere Tools  
127 gleichzeitig, um es ideal zu lösen. Aber wenn ich nicht einmal die Möglichkeit habe, sie zu  
128 testen, wie soll ich dann herausfinden, welches das richtige ist? Das führt zu einer endlosen  
129 Kette an Verzögerungen.
- 130 NF [00:09:44]: Cool, ja super. Danke. Ein weiteres grosses Thema ist die Ethik, insbesondere  
131 im HR-Bereich. Das ist ein riesiges Thema. Daher die Frage: Habt ihr spezielle Richtlinien  
132 oder standardisierte Prozesse entwickelt, um sicherzustellen, dass ethische Standards  
133 eingehalten werden? Gibt es dazu etwas bei euch? Ich kann dir gleich noch ein paar Beispiele  
134 nennen, denn Ethik ist ja oft ein Thema, das für manche nicht ganz greifbar ist. Aber gerade  
135 in der Rekrutierung ist es ein wichtiger Punkt. Du weisst sicher, worauf ich hinaus will:  
136 Themen wie Diskriminierung und Fairness. Wie geht ihr damit um?

137 I1 [00:10:37]: Also, in unserem spezifischen Fall nutzen wir KI nur innerhalb unseres TRM-  
138 Systems. Das ist jedoch nicht unser Rekrutierungstool, sondern eine übergeordnete Lösung.  
139 Wir greifen dabei auf die KI eines externen Anbieters zurück. Wir sind also nicht der  
140 Entwickler, sondern nur der Anwender. Als wir das System eingeführt haben, haben wir  
141 genau geprüft, wie die KI funktioniert. Jetzt nutzen wir es einfach im operativen Betrieb. Es  
142 gibt keine speziellen internen Standards, die genau vorschreiben, wie man die KI verwenden  
143 soll oder darf. Allerdings arbeitet das System rein vorschlagsbasiert. Das bedeutet, dass die KI  
144 nicht automatisch Bewerbungen durchsucht und eigenständig entscheidet, wer der beste  
145 Kandidat für eine bestimmte Stelle ist. Wenn beispielsweise eine Position offen ist und sich  
146 viele Bewerbende melden, trifft die KI keine Auswahl und sagt nicht: «Florian ist der beste  
147 Kandidat». Das gibt es bei uns nicht. Vielmehr funktioniert es genau andersherum. Wenn eine  
148 Stelle ausgeschrieben wird, können wir definieren, welche Skills für diese Position wichtig  
149 sind. Die KI durchsucht dann die Datenbank nach früheren Bewerbungen oder nach Talenten  
150 im internen Talentpool und gibt eine Liste mit Vorschlägen aus, basierend auf Fit-Scores zu  
151 den gesuchten Fähigkeiten. Ein weiterer Punkt ist das Thema Gender Diversity. Das Tool  
152 arbeitet so, dass es das Geschlecht der Bewerbenden nicht erfasst. Es gibt kein entsprechendes  
153 Feld, und daher kann die KI gar nicht auf Basis von Geschlechtseigenschaften positive oder  
154 negative Bewertungen abgeben. Allerdings haben wir dazu keine klassische Richtlinie oder  
155 standardisierten Vorgaben. Und um ehrlich zu sein, funktioniert das System auch noch nicht  
156 perfekt. Die Recruiter nutzen es nur teilweise.

157 NF [00:12:37]: Das ist wirklich spannend. Die zentrale Aussage, die ich für mich mitnehme,  
158 ist, dass die KI nicht die gesamte Aufgabe übernimmt, sondern eher als unterstützendes  
159 Werkzeug dient, also als Mittel zum Zweck, um bestimmte Ziele zu erreichen.

160 I1 [00:12:54]: Genau. Momentan ist es eher eine verbesserte Filterfunktion oder, im besten  
161 Fall, eine leistungsstarke Suchfunktion.

162 NF [00:13:04]: Aber wenn ich das richtig verstehe, gibt es dazu keine offizielle Richtlinie  
163 oder festgelegte Vorgaben? Klar, wenn KI nur als unterstützendes Werkzeug genutzt wird, ist  
164 das Thema Regulierung vielleicht weniger kritisch. Aber es gibt auch keine Vorgabe, dass das  
165 System beispielsweise regelmässig überprüft oder getestet werden muss? Ich nehme an, dass  
166 es keine festen Anforderungen gibt, nach denen pro Jahr eine bestimmte Anzahl an Tests  
167 durchgeführt werden muss, oder?

168 I1 [00:13:48]: Was wir haben, sind allgemeine Richtlinien für die Nutzung von generativer  
169 KI. Ich schaue gerade nach. Ja, es gibt solche Guidelines, aber sie sind nicht speziell auf den  
170 HR-Bereich zugeschnitten, sondern allgemein formuliert. Eigentlich gibt es für fast alles  
171 irgendwelche Richtlinien. Aber ich glaube nicht, dass es eine feste Vorgabe gibt, dass  
172 beispielsweise pro Jahr eine bestimmte Anzahl von Tests durchgeführt werden muss. Meinst  
173 du mit Tests eher Systemtests? Nein, so etwas haben wir derzeit nicht. Wir sind eigentlich  
174 noch in einer Lern- und Trainingsphase.

175 NF [00:14:32]: Gibt es denn so etwas wie eine Ethikkommission oder eine Instanz, die sich  
176 ausschliesslich mit KI-Fragen befasst?

177 I1 [00:14:42]: Es gibt ein AI-Board. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob das eine  
178 eigenständige Einheit ist. (12 Sekunden Pause) Ich glaube eher nicht. Ich bin mir da ehrlich  
179 gesagt nicht ganz sicher.

180 NF [00:15:08]: Alles gut, ich wollte nur mal nachfragen.

181 II [00:15:12]: Ja, das ist auf jeden Fall eine wichtige Frage. Es wird sicherlich berücksichtigt,  
182 aber ich weiss nicht, ob es offiziell definiert ist. Das ganze Thema ist noch relativ neu. Erst  
183 kürzlich wurde eine neue Person für diesen Bereich eingestellt. Auf globaler Ebene gibt es  
184 das sicher, aber ob es eine spezifische Einheit dafür in der Schweiz gibt, kann ich nicht mit  
185 Sicherheit sagen.

186 NF [00:15:37]: Alles klar, danke. Ein weiteres grosses Thema, das immer wieder genannt  
187 wird, wir haben es ja schon kurz angesprochen, ist der Implementierungsaufwand. Das kann  
188 ja teilweise enorm sein. Deshalb die Frage: Wie seid ihr mit diesem ganzen Aufwand  
189 umgegangen? Wie habt ihr die Einführung von KI bewältigt? Gibt es dazu spezifische  
190 Strategien oder klar definierte Verantwortlichkeiten, etwa Projektleiter, die das gesteuert  
191 haben?

192 II [00:16:13]: Für die unternehmensweite Einführung gab es definitiv ein strukturiertes  
193 Management. Manche Dinge brauchten allerdings kaum Erklärungen. Zum Beispiel musste  
194 Zoe niemandem grossartig vorgestellt werden. Ich würde sagen, 80 bis 90 Prozent der  
195 Mitarbeitenden wissen bereits, wie man es nutzt. Diejenigen, die es nicht verwenden, haben  
196 es einfach nicht gebraucht. Beim Translator war es ähnlich. DeepL wurde bereits genutzt, und  
197 es gab einfach noch eine zusätzliche Lösung dafür. Bei Copilot hingegen war es anders. Hier  
198 ging es darum, wie Copilot mit den Daten arbeitet. Wie trainiert man es? Wie gibt man  
199 Feedback? Wie geht man damit um? Es wurden Best Practices entwickelt, also konkrete  
200 Handlungsempfehlungen, wie man Copilot am besten einsetzt. Aber die Einführung von KI  
201 war nicht das einzige Thema. Es ging allgemein um Systemwechsel. Bei solchen  
202 Veränderungen ist Change Management entscheidend. Deshalb haben wir Champions  
203 definiert. Also Personen, die besonders geschult wurden und das Team in der Anpassung  
204 unterstützen. Diese Champions stehen unter der Leitung von Leads, die noch tiefere Einblicke  
205 haben und dafür sorgen, dass das System erfolgreich adaptiert wird. Das betrifft KI genauso  
206 wie jede andere grosse Systemeinführung. Wir verfolgen die Nutzung genau und analysieren,  
207 wie oft das Tool tatsächlich verwendet wird. Du kennst ja die Change-Kurve. Am Anfang gibt  
208 es viel Interesse, weil alle ausprobieren wollen. Dann folgt häufig eine Phase der  
209 Enttäuschung, weil die KI möglicherweise nicht die gewünschten Ergebnisse liefert. Die  
210 Nutzung nimmt ab. In dieser Phase ist es wichtig, aktiv gegenzusteuern, um das Tool sinnvoll  
211 in den Arbeitsalltag zu integrieren. Wenn es nicht genutzt wird, analysieren wir das und  
212 sprechen mit den relevanten Personen. Dafür haben wir monatliche Sessions eingerichtet, in  
213 denen wir Best Practices und Quick Wins teilen, also kleine, direkt umsetzbare Tipps.  
214 Quartalsweise analysieren wir dann die Zahlen und sehen, wie oft die Tools tatsächlich  
215 genutzt werden. In anderen grossen Systemen gibt es noch mehr Verantwortliche. Wir haben  
216 Produktmanagement-KPIs, also Kennzahlen, die den Erfolg der Einführung messen. Unser  
217 Ziel war es, dass das Produkt vollständig implementiert ist, sobald bestimmte KPIs erreicht  
218 wurden. Dann gilt die Einführung als erfolgreich abgeschlossen.

219 NF [00:19:12]: Ein weiteres wichtiges Thema ist der Datenschutz. Welche konkreten  
220 Massnahmen oder Richtlinien gibt es bei euch, um den Datenschutz beim Einsatz von KI zu  
221 gewährleisten? Kannst du ein paar Beispiele nennen? Das ist eine Frage, die mich immer  
222 wieder beschäftigt.

223 II [00:19:45]: Ich kenne mich damit nicht bis ins Detail aus, dafür gibt es andere Experten.  
224 Aber ich weiss, dass die Vorgaben in diesem Bereich sehr streng sind. Nichts, was mit den  
225 USA zu tun hat, wird genehmigt – ebenso wenig wie Lösungen, bei denen Daten das  
226 Unternehmen verlassen könnten. Wir hosten unsere Daten in SwissAlps, also in einer eigenen

227 Cloud in der Schweiz. Unsere Daten bleiben vollständig in der Schweiz und verlassen das  
228 Land nicht. Bevor ein Tool zugelassen wird, wird sichergestellt, dass keine Daten  
229 unkontrolliert weitergegeben werden. Ein KI-Tool würde niemals genehmigt werden, wenn  
230 dadurch Daten ungesichert übertragen würden, insbesondere nicht in die USA. Genau aus  
231 diesem Grund dauert es oft länger, bis bestimmte Tools eine Genehmigung erhalten. Deshalb  
232 haben wir auch Zoe entwickelt, eine interne Lösung mit einer ChatGPT-Lizenz, die für alle  
233 Mitarbeitenden zur Verfügung steht.

234 NF [00:20:32]: Genau aus diesem Grund. Du hast es ja vorhin schon erwähnt. Mit den  
235 Schulungen, die ihr anbietet, insbesondere zur Nutzung der Tools, gibt es also auch  
236 verpflichtende Trainings, die auf die Chancen und Risiken eingehen und damit auch das  
237 Thema Datenschutz abdecken? Genau, das macht Sinn. (...) Aber grundsätzlich habt ihr also  
238 sehr strenge Richtlinien, die sicherstellen, dass alle neuen Tools sorgfältig geprüft werden,  
239 bevor sie eingesetzt werden dürfen?

240 I1 [00:21:13]: Ja, das ist auch Teil der Schulungen. Es wird genau erklärt, wie mit Daten  
241 umzugehen ist. Die Richtlinien sind sehr streng, nicht nur in Bezug auf KI, sondern generell.  
242 Man darf keine Systeme nutzen, die nicht offiziell genehmigt wurden. Wenn ein neues  
243 System eingeführt werden soll, muss es einen kompletten TIRA-Prozess durchlaufen. Dieser  
244 Prozess beinhaltet, dass verschiedene Teams das System aus ihrer jeweiligen Perspektive  
245 prüfen: Legal, Cyber Security, National Quality & Risk Management. Alle analysieren es aus  
246 ihrer Fachrichtung. Erst wenn alle Prüfstellen ihr Okay geben, wird ein Tool offiziell  
247 freigegeben und darf genutzt werden. Der Datenschutz spielt dabei eine zentrale Rolle. Es  
248 gibt kein einziges Tool, das ohne diesen Freigabeprozess genutzt werden darf. Und bis ein  
249 Tool genehmigt wird, dauert es seine Zeit.

250 NF [00:22:06]: Ja, genau. Das ist genau das Thema, das du vorhin angesprochen hast. Bis ein  
251 System genehmigt wird, kann es lange dauern, und dabei geht es ja auch um Wettbewerbs-  
252 vorteile. Das ist nicht nur in der Schweiz ein Problem, sondern weltweit. Wenn du siehst, dass  
253 chinesische oder amerikanische Unternehmen diese Tools bereits nutzen, um ihr Know-how  
254 auszubauen, dann entsteht dadurch natürlich ein Vorteil für sie. Das ist wirklich spannend.

255 I1 [00:22:39]: Ja, absolut. Ich bin gespannt, wie sich das weiterentwickelt.

256 NF [00:22:48]: Ein weiteres Thema sind Widerstände. Die können sowohl von  
257 den Mitarbeitenden als auch von Führungspersonen oder sogar von Kandidatinnen und  
258 Kandidaten in der Rekrutierung kommen. Gab es bei euch Widerstände, als ihr KI eingeführt  
259 habt?

260 I1 [00:23:13]: Ja, absolut, und das auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Es kommt wirklich  
261 darauf an, wen du fragst, jeder hat eine andere Perspektive darauf. Bei Kandidaten habe ich  
262 das Gefühl, dass viele gar nicht wissen, welche KI-Tools wir tatsächlich nutzen. Trotzdem  
263 gibt es ein generelles Misstrauen gegenüber KI in der Rekrutierung. Viele haben die Sorge,  
264 dass sie von einer KI aussortiert werden, obwohl wir das gar nicht tun. Aber dieses Argument  
265 hören wir immer wieder. Ein Beispiel: Wenn jemand zu schnell eine Absage bekommt,  
266 kommt schnell der Verdacht auf, dass niemand die Bewerbung wirklich gelesen hat. Das  
267 wollen wir natürlich vermeiden. Daher gibt es bei uns klare Richtlinien zu diesem Thema.  
268 Wenn jemand sich innerhalb von 30 Minuten nach der Bewerbung bereits eine Absage erhält,  
269 fühlt sich das oft unfair an, als ob niemand die Bewerbung wirklich geprüft hätte. Theoretisch  
270 könnte ein Recruiter aber eine Bewerbung auch innerhalb von 30 Minuten sichten und

271 bewerten. Das wäre sogar eher langsam. Trotzdem verstehen wir, dass es aus Kandidatensicht  
272 anders wahrgenommen wird.

273 NF [00:24:08]: Darf ich noch kurz nachfragen? Wie adressiert ihr die Kandidaten in diesem  
274 Zusammenhang? Du hast ja vorhin gesagt, dass ihr dazu klare Richtlinien habt. (...)

275 I1 [00:24:21]: Ja, wir halten uns hier streng an die Vorgaben des Schweizer Datenschutzes.  
276 Übrigens, hast du dich nicht letztens mal bei uns beworben? Oder täusche ich mich?

277 NF [00:24:34]: Nein, ich habe mich mal für eine Stelle interessiert, aber ich habe mich nicht  
278 beworben.

279 I1 [00:24:40]: Ich wusste doch, dass wir mal über eine Stelle gesprochen hatten. Jedenfalls,  
280 wenn du dich bei uns bewirbst, musst du eine Checkbox mit den Datenschutzbestimmungen  
281 akzeptieren. Dort gibt es verschiedene Optionen. Eine davon ist, ob deine Daten zwischen  
282 zwei Systemen geteilt werden dürfen, also zwischen dem TRM (Talent Relationship  
283 Management) und dem eigentlichen Bewerbungsmanagement-System. Ausserdem gibt es die  
284 Option zu entscheiden, ob deine Daten nach dem Bewerbungsverfahren anonymisiert werden  
285 sollen oder ob wir sie für 36 Monate speichern dürfen. Falls sich jemand für die sofortige  
286 Anonymisierung entscheidet, sind die Daten nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens  
287 direkt gelöscht und nicht mehr nutzbar. Wenn der Bewerbende der Speicherung zustimmt,  
288 bleiben die Daten innerhalb dieser 36 Monate gespeichert. Was genau in den  
289 Datenschutzbestimmungen zur KI-Nutzung steht, weiss ich allerdings nicht auswendig. Aber  
290 wir haben die Richtlinien von unserer Datenschutzabteilung erstellen lassen, also von einer  
291 Expertin. Ich gehe davon aus, dass das Thema KI dort berücksichtigt wurde. Falls es  
292 notwendig war, haben wir es sicher abgedeckt.

293 NF [00:25:52]: Das klingt gut. Ich hatte dich vorhin unterbrochen. Das war jetzt die  
294 Perspektive der Kandidaten. Wie sieht es bei den Mitarbeitenden und Führungskräften aus?

295 I1 [00:26:01]: Führungskräfte sehen KI meistens als grosse Chance, nach dem Motto: «Das ist  
296 super, das brauchen wir, das macht uns effizienter! Warum haben wir das nicht schon längst  
297 eingeführt?» Bei den Mitarbeitenden ist das sehr typenabhängig. Viele sind skeptisch und  
298 sagen: «Das macht mich nur langsamer. Ich bin schneller, wenn ich es selbst mache». Was sie  
299 dabei oft nicht bedenken: Man muss erst verstehen, wie KI funktioniert, sie trainieren und  
300 regelmässig nutzen, damit sie mit der Zeit tatsächlich besser und hilfreicher wird. Das  
301 Problem ist, dass man sich für diesen Lernprozess am Anfang bewusst Zeit nehmen muss, und  
302 genau diese Zeit hat eigentlich niemand. Jeder ist schon mit Arbeit ausgelastet. Trotzdem ist  
303 es wichtig, dass man sich darauf einlässt, auch wenn es zu Beginn etwas mehr Aufwand  
304 bedeutet. Letztlich ist es eine Investition in die Zukunft. Unser grösstes Problem ist, dass die  
305 meisten schon jetzt mehr als genug zu tun haben. Da fällt es schwer, sich zusätzlich noch Zeit  
306 zum Experimentieren mit neuen Tools zu nehmen. Gerade das Arbeiten mit Prompts erfordert  
307 Übung. Man muss erst einmal lernen, wie man gute Anfragen stellt. Und das kostet am  
308 Anfang Zeit, auch wenn es später effizienter wird. Aber wenn man sowieso schon überlastet  
309 ist, fällt es vielen schwer, sich darauf einzulassen.

310 NF [00:27:06]: Und das Thema Prompting, da ist es doch oft so, dass die KI eigentlich selbst  
311 am besten weiss, wie man richtig promptet. Bei komplexen Themen frage ich oft als  
312 Erstes, ob die KI mir selbst einen passenden Prompt erstellen kann. Aber gut, das führt jetzt  
313 schon ein bisschen zu einem anderen Thema.

- 314 I1 [00:27:22]: Das stimmt. (...)
- 315 NF [00:27:26]: Du hast vorhin erwähnt, dass die Einführung von KI bei euch als Change-  
316 Prozess gestaltet ist, was ja helfen kann, Widerstände zu reduzieren, richtig? Gibt es darüber  
317 hinaus noch weitere Massnahmen, um mögliche Vorbehalte gegenüber KI zu verringern?  
318 Zum Beispiel: Wie kommuniziert ihr intern über KI? Habt ihr eine spezielle Plattform, auf der  
319 Berichte oder Updates zu KI veröffentlicht werden, etwa Blog-Beiträge oder etwas  
320 Ähnliches?
- 321 I1 [00:27:56]: Nein, wir nutzen dafür das Intranet. Externe Veröffentlichungen machen wir  
322 nicht mehr, das wurde im Business-Bereich eingestellt, weil es kaum jemand gelesen hat.  
323 Intern läuft die Kommunikation über das Intranet, dort werden alle aktuellen News  
324 veröffentlicht. Zusätzlich gibt es in den Büros digitale Bildschirme, auf denen Informationen  
325 angezeigt werden können. Aber meist handelt es sich dabei ebenfalls um Inhalte aus dem  
326 Intranet. Manchmal gibt es auch E-Mail-Newsletter, die an bestimmte Abteilungen oder  
327 Funktionen geschickt werden. Und manchmal kommen Themen einfach spontan über ein  
328 CEO-Quarterli, etwa durch eine E-Mail, wo dieses Thema dann hervorgehoben wird.
- 329 NF [00:28:39]: Sehr spannend! Das ist wahrscheinlich nicht einfach zu beantworten, aber es  
330 geht um Datenqualität und Datenmenge. KI-Modelle sind stark darauf angewiesen,  
331 mit ausreichend grossen und qualitativ hochwertigen Datenmengen trainiert zu werden.  
332 Welche Strategien oder Massnahmen habt ihr implementiert, um sicherzustellen, dass  
333 die Daten für eure KI-Anwendungen zuverlässig und von hoher Qualität sind?
- 334 I1 [00:29:12]: Da fragst du leider den falschen Ansprechpartner. Das machen andere bei uns  
335 (...). Wir entwickeln ja keine eigenen KI-Modelle. In den meisten Fällen nutzen wir bereits  
336 bestehende Technologien, die bereits trainiert wurden, sei es ChatGPT oder eine andere  
337 Lösung. Deshalb basiert das meiste, was wir nutzen, auf solchen bestehenden Modellen oder  
338 auf Technologien, die von unseren Allianz-Partnern wie Microsoft bereitgestellt werden.  
339 Mehr kann ich dir dazu leider nicht sagen.
- 340 NF [00:29:49]: Kein Problem. Ein weiteres wichtiges Thema ist die kulturelle Verankerung  
341 von KI im Unternehmen. Deshalb meine Frage an dich: wurden die Mitarbeitenden aktiv in  
342 die Implementierung einbezogen? Wie habt ihr KI mehr oder weniger in eure  
343 Unternehmenskultur integriert?
- 344 I1 [00:30:28]: Es gibt keine spezifische KI-Kulturstrategie. Das Thema Unternehmenskultur  
345 im Zusammenhang mit KI steht bei unserem Leadership nicht ganz oben auf der Agenda.
- 346 NF [00:30:43]: Aber es ist trotzdem wichtig! (*lacht*)
- 347 I1 [00:30:45]: Ja, absolut, es ist extrem wichtig! (*lacht*) Wie wird KI also implementiert? Wir  
348 sind ein Konzern mit vier oder fünf Unternehmen, daher ist es schwierig, eine einheitliche  
349 Strategie für alle zu entwickeln. Jedes Unternehmen geht mit dem Thema anders um. Die  
350 Auditoren sind zum Beispiel weniger stark von KI betroffen als das Advisory-Business, wo  
351 das Thema viel präsenter ist. Auch wir im Corporate Center haben eine andere  
352 Herangehensweise. Diejenigen, die direkt mit KI zu tun haben, sind vor allem im  
353 Beratungsbereich tätig. Sie müssen sich intensiv mit dem Thema befassen, um Kunden  
354 kompetent beraten zu können. Aber es gibt viele Initiativen, um KI intern stärker zu  
355 verankern. Zum Beispiel gibt es das Event «24 Hours of AI», eine globale Initiative. Dabei  
356 gibt es weltweit 24 Stunden lang Vorträge, Meetings und Sessions zu verschiedenen KI-

357 Themen. Man kann sich ganz flexibel einwählen und sich weiterbilden. Zudem gibt es  
358 regelmässig Innovations-Wettbewerbe, zum Beispiel für den besten Prompt, bei dem es auch  
359 etwas zu gewinnen gab. Ausserdem gibt es ein internes Prompting-Board, auf dem fertige  
360 Prompts für verschiedene Anwendungszwecke bereitgestellt werden. Mitarbeitende können  
361 dort ihre eigenen Prompts ergänzen, wenn sie gute Ideen haben. Das Problem ist allerdings,  
362 dass die Mitarbeitenden aktiv werden müssen, um sich mit KI auseinanderzusetzen. Und  
363 genau das ist oft die grösste Hürde. Gerade bei Wettbewerben, zum Beispiel zur besten  
364 Prompt-Auswahl, war es gar nicht so einfach, einen klaren Gewinner zu bestimmen. Aber es  
365 gibt immer wieder neue Ideen und Innovations-Challenges, um das Thema KI weiter  
366 voranzutreiben.

367 NF [00:33:13]: Letztlich geht es immer um Akzeptanz. Das wäre es von meiner Seite. Wir  
368 haben über viele Themen gesprochen. Gibt es noch etwas, das dir im Zusammenhang mit KI  
369 im HR-Bereich besonders wichtig erscheint?

370 I1 [00:33:45]: Du hast es ja schon angesprochen. Der ethische Aspekt ist extrem wichtig. Vor  
371 allem, wenn es um die Bewertung von Kandidaten geht. Theoretisch könnten solche KI-  
372 Systeme auch zur Evaluation von Mitarbeitenden eingesetzt werden. Das wäre technisch  
373 machbar. Aber gerade in solchen Fällen ist es entscheidend, genau zu verstehen, wie  
374 Entscheidungen getroffen werden. Auf welchen ethischen Grundlagen basiert das Tool?  
375 Deshalb halte ich es für essenziell, dass es klare Standards gibt, die genau festlegen, für  
376 welche Zwecke KI eingesetzt werden darf und für welche nicht. (...) Bei uns ist das aktuell  
377 kein grosses Thema, aber ich halte es für sehr wichtig. Andere Unternehmen gehen da bereits  
378 viel weiter, zum Beispiel Microsoft. Was die machen, ist ziemlich beeindruckend und  
379 gleichzeitig auch ein bisschen beängstigend. Sie nutzen KI sogar in Mitarbeiterbefragungen.  
380 Das ist vielleicht ein bisschen off-topic, aber ich fand es sehr spannend. Microsoft führt  
381 quartalsweise eine Mitarbeiterbefragung durch, ein unglaublich hohes Tempo. Andere  
382 Unternehmen könnten so einen schnellen Zyklus gar nicht umsetzen. Aber die Idee dahinter  
383 ist: Die Mitarbeitenden erwarten sichtbare Verbesserungen, bevor sie das nächste Mal wieder  
384 eine solche Umfrage ausfüllen. Der Prozess sieht so aus. Jeder Mitarbeitende bekommt einen  
385 Fragebogen mit ein paar Fragen zu verschiedenen Themen. Diese Ergebnisse werden dann  
386 aber nicht einzeln betrachtet, sondern sie werden mit sämtlichen Office-Daten kombiniert,  
387 beispielsweise Anzahl der Meetings, wie oft du angepingt wirst, wie viele E-Mails du  
388 bekommst und wie oft du klickst. Sie betonen, dass die Daten anonymisiert sind, aber  
389 trotzdem werden sie mit den Befragungsergebnissen abgeglichen. Das Ziel ist, einen Score zu  
390 berechnen, der zeigt, wie du dich fühlst und wie die objektive Realität aussieht. Jede  
391 Führungskraft bekommt in Echtzeit eine Auswertung, allerdings nicht für Einzelpersonen,  
392 sondern für das gesamte Team. Diese Ergebnisse werden dann in einem Leadership-Meeting  
393 präsentiert, wo besprochen wird, wie man die Situation verbessern kann. Das Ziel ist, bis zum  
394 nächsten Quartal eine spürbare Verbesserung zu erreichen.

395 I1 [00:36:33]: Das ist zum Beispiel auch eine Anwendung von KI.

396 NF [00:36:41]: Von wo weisst du das?

397 I1 [00:36:46]: Microsoft hat dazu mal einen Vortrag gehalten zum Thema Listening. Das ist  
398 Teil ihrer Microsoft-Viva-Welt, die eng mit Office verknüpft ist. Alle Systeme sind  
399 miteinander verbunden. Einer ihrer Vertreter hat das Konzept damals bei einem Competitors-  
400 Meeting vorgestellt, oder nein, es war eigentlich bei einem Employer-Branding-Forum.

401 NF [00:37:11]: Genau das ist das Thema. Solche KI-Anwendungen gibt es mittlerweile in  
402 End-to-End-Experience-Plattformen, die speziell für Personalentwicklung und  
403 Nachfolgeplanung genutzt werden. Das Prinzip dahinter: Man kann rein quantitativ messen,  
404 wie viel jemand arbeitet oder wie effizient eine Person ist. Gleichzeitig kann man aber auch  
405 die Fluktuationswahrscheinlichkeit relativ genau bestimmen. Also erkennen, ob eine  
406 Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter kurz davor ist zu kündigen. In der Psychologie gibt es  
407 verschiedene Faktoren, die sich recht einfach und präzise erfassen lassen und die als gute  
408 Indikatoren dienen. Das fällt alles in den Bereich Predictive Analytics, ein extrem  
409 spannendes, aber auch sehr heikles Thema.

410 II [00:38:18]: Ja, absolut. Das ist nochmal ein ganz eigenes Thema.

411 NF [00:38:20]: Genau.

412 II [00:38:22]: Aber so weit sind wir bei Predictive Analytics noch nicht.

413 NF [00:38:29]: Ich glaube, das war es. Cool. Herzlichen Dank.

## Interview 2: I2

1 NF [00:00:02]: Es scheint zu funktionieren. Ja, dann steigen wir doch ein, wenn du keine  
2 weiteren Fragen hast. Ähm, ich weiss, du hast es im Fragebogen schon erwähnt, welche KI-  
3 gestützten HR-Tools ihr einsetzt. Als Einstiegsfrage: Könntest du mir nochmal genauer  
4 erläutern, welche Tools ihr nutzt und wie ihr sie einsetzt?

5 I2 [00:00:20]: Ja, also wir nutzen KI wirklich primär für Kommunikation und  
6 Marketingzwecke. Ausserdem setzen wir sie häufig ein, das klingt vielleicht lustig, zum  
7 Programmieren. Zum Beispiel müssen wir regelmässig Zertifikate für eine grosse Anzahl von  
8 Personen ausstellen. Da wir im HR aber keine Programmierer sind, holen wir uns in solchen  
9 Fällen Unterstützung durch KI. Wir fragen die KI zum Beispiel: Wie kann ich in Word einen  
10 Befehl erstellen, der mir automatisch 150 individuelle PDFs generiert? Ausserdem nutzen wir  
11 KI zur Datenüberprüfung, für Formelkontrollen in Excel, zur Generierung von Bildern und  
12 Präsentationen. Darüber hinaus setzen wir KI auch für strategische Diskussionen ein. Wir  
13 schildern der KI unsere Ausgangslage, zum Beispiel wenn wir einen Prozess anpassen wollen.  
14 Dann starten wir einen Dialog, bei dem die KI Vorschläge macht. Wir diskutieren dann mit  
15 der KI weiter, indem wir sagen: Das funktioniert bei uns nicht gut und bitten um alternative  
16 Vorschläge. Insgesamt nutzen wir KI also viel für Optimierungsthemen.

17 NF [00:01:30]: Mhm. Genau. Darf ich fragen, welche KI ihr aktuell verwendet?

18 I2 [00:01:35]: Ja, hauptsächlich nutzen wir ChatGPT. Mein Team arbeitet grösstenteils mit  
19 ChatGPT, und ich selbst auch. Ich habe zudem die Bezahlversion, also die Vollversion im  
20 Einsatz. Copilot nutze ich ebenfalls. Ausserdem hat mir mein Sohn, der aktuell Informatik  
21 studiert, empfohlen, dass DeepSeek recht gut für technische Themen ist, insbesondere für  
22 Formeln. Ich habe es jetzt ein wenig ausprobiert und muss sagen, es ist durchaus spannend.

23 NF [00:02:05]: Okay, spannend. Ja, jetzt sind wir eigentlich schon mitten im Thema, oder?  
24 Und ich bin wirklich gespannt. Wir haben ja 2022 und jetzt auch 2025 verschiedene  
25 Herausforderungen identifiziert. Eine davon betrifft genau das, was du vorhin erwähnt hast,  
26 dass deine Mitarbeitenden mit ChatGPT arbeiten. In meiner aktuellen Stichprobe zeigt sich,  
27 dass in vielen Unternehmen fehlendes Know-how als zentrale Herausforderung genannt wird.  
28 Daher meine Frage: Welche Massnahmen habt ihr im HR ergriffen, um dieses fehlende  
29 Know-how in tatsächliches Wissen umzuwandeln? Gibt es spezielle Schulungsprogramme,  
30 Projektgruppen oder andere Initiativen, um die Mitarbeitenden entsprechend weiterzubilden?  
31 Wie geht ihr das an?

32 I2 [00:02:55]: Leider nicht. Ich bin eine sehr neugierige Person, und als KI aufkam, habe ich  
33 sie zunächst privat ausprobiert. Dabei habe ich festgestellt, dass sie gar nicht so schlecht ist.  
34 Nach und nach habe ich sie dann in meinem beruflichen Umfeld getestet. Als ich gemerkt  
35 habe, dass sie wirklich hilfreich sein kann, habe ich mein Team zusammengebracht, sie in das  
36 Thema eingeführt und ihnen gezeigt, wie ich selbst damit arbeite. Ich finde es besonders  
37 wichtig, in der Kommunikation mit KI sehr präzise zu sein, denn die Qualität der Antworten  
38 kann stark variieren, von völlig unbrauchbar bis hin zu grossartig. Meine Erfahrung zeigt,  
39 dass je genauer, präziser und spezifischer die Anfragen formuliert sind, desto klarer und  
40 treffender sind die Antworten. Beispielsweise kann man gezielt nach dem zugrunde liegenden  
41 Code fragen, um detailliertere und fundiertere Antworten zu erhalten. Dieses Wissen habe ich  
42 einfach weitergegeben. Das, was ich selbst gelernt habe. Mittlerweile nutzt es jeder in  
43 meinem Team regelmässig. Falls jemand den Eindruck hat, dass die Antworten nicht passen,

- 44 setzen wir uns kurz zusammen und versuchen gemeinsam, die Anfrage besser zu formulieren.  
45 So gehen wir damit um.
- 46 NF [00:04:18]: Okay, cool. Habt ihr weitere Schritte geplant? Zum Beispiel, dass ihr sagt, ihr  
47 möchtet das Thema noch gezielter angehen? Wie viele Mitarbeitende hast du eigentlich im  
48 HR, hast du gesagt?
- 49 I2 [00:04:31]: Moment, ich muss kurz nachrechnen (...) Wir sind derzeit etwa sechs Personen,  
50 mich eingeschlossen. Genau.
- 51 NF [00:04:36]: Habt ihr in naher Zukunft bestimmte Massnahmen geplant? Zum Beispiel ein  
52 E-Learning oder eine andere Initiative, um das Thema weiter voranzutreiben?
- 53 I2 [00:04:47]: Tatsächlich ja. Wir planen die Einführung einer sogenannten «Learn App»  
54 namens Business Gaming. Diese Lern-App enthält bereits viele vorgefertigte Inhalte, die man  
55 erwerben kann, aber das Hauptziel ist es, sie mit eigenen Inhalten zu füllen. Besonders  
56 spannend ist, dass die App mit einer KI arbeitet. Man kann beispielsweise eine fertige  
57 PowerPoint-Folie hochladen, und die KI erstellt daraus automatisch ein Video mit Ton und  
58 allem Drum und Dran. Dadurch entsteht eine Art interaktive Weiterbildung. Die Einführung  
59 steht kurz bevor. Nächste Woche geht das Projekt noch pro forma zum Verwaltungsrat, und  
60 danach wird die App für alle Mitarbeitenden freigeschaltet. Zusätzlich arbeiten wir an der  
61 Weiterentwicklung unserer Personalsoftware Abacus. Dort gibt es mittlerweile viele neue  
62 Applikationen, die wir nach und nach einführen werden. Eine der besten Funktionen ist für  
63 mich die automatische Sprachübersetzung. Zukünftig werden alle Beiträge, Dokumente und  
64 Kommunikationstexte in eine Vielzahl von Sprachen übersetzt. Das ist ein enormer Vorteil,  
65 da wir viele Fachkräfte aus dem Ausland rekrutieren, insbesondere Tierärzte, weil es in der  
66 Schweiz nur wenige gibt. Gerade bei komplexeren Themen ist es eine grosse Erleichterung,  
67 wenn beispielsweise jemand die Informationen auf Rumänisch lesen kann.
- 68 NF [00:06:17]: Absolut.
- 69 I2 [00:06:18]: Genau, und dadurch versteht die Person die Inhalte viel besser, oder? Das ist  
70 etwas, worauf ich mich wirklich freue.
- 71 NF [00:06:23]: Ja, das klingt spannend. Was mir dabei besonders auffällt und was generell ein  
72 grosses Thema ist, ist die Ethik im Zusammenhang mit Künstlicher Intelligenz. Mich würde  
73 interessieren: Habt ihr bestimmte ethische Richtlinien eingeführt oder einen Prozess  
74 entwickelt, um ethische Aspekte bestmöglich zu berücksichtigen? Der Hintergrund meiner  
75 Frage ist folgender: Ich verstehe es so, dass ihr KI vor allem zur Optimierung nutzt,  
76 insbesondere im Bereich Datenverarbeitung. Aber wenn es beispielsweise um den Einsatz von  
77 KI in der Personalbeschaffung und Rekrutierung geht, gibt es unglaublich viele  
78 Möglichkeiten und gleichzeitig grosse Herausforderungen. Wie stellt ihr sicher, dass  
79 Minderheiten nicht diskriminiert oder benachteiligt werden? Welche Massnahmen trifft ihr,  
80 um Fairness und Chancengleichheit zu gewährleisten?
- 81 I2 [00:07:21]: Ich glaube, diese Frage stellt sich bei uns in der Praxis nicht wirklich. Unsere  
82 Branche ist stark weiblich geprägt. Wir haben einen Frauenanteil von 95 Prozent. Gleichzeitig  
83 haben wir einen massiven Fachkräftemangel und sind froh über jede qualifizierte Person, die  
84 wir für uns gewinnen können. Der «Luxus», jemanden aufgrund von Herkunft, Hautfarbe  
85 oder Geschlecht nicht einzustellen, wobei «Luxus» hier das falsche Wort ist, denn  
86 Diskriminierung ist keinesfalls ein Privileg, besteht bei uns schlicht nicht. Es gibt für uns gar

87 nicht die Option, jemanden aus solchen Gründen nicht einzustellen. Ausserdem setzen wir  
88 primär auf Active Sourcing und nutzen keine KI-gestützten Recruiting-Prozesse. Selbst wenn  
89 wir eine grosse Bewerbermenge hätten, was in der aktuellen Fachkräftesituation selten der  
90 Fall ist, wäre ich dennoch skeptisch gegenüber KI im Recruiting. Ich kenne einige dieser  
91 Tools aus meiner früheren Tätigkeit und habe bewusst darauf verzichtet, weil sie meiner  
92 Meinung nach noch nicht ausgereift sind. Das Problem liegt oft darin, mit welchen Daten die  
93 KI trainiert wird, und letztlich hat immer der Mensch, der sie füttert, einen gewissen Bias.  
94 Das ist einfach eine Tatsache. Deshalb bin ich kein Befürworter von KI im Recruiting.  
95 Grundsätzlich halte ich KI für ein sehr wertvolles Instrument, aber sie muss einen echten  
96 Mehrwert bieten. Und im Recruiting sehe ich diesen Mehrwert derzeit noch nicht. Zudem gibt  
97 es ohnehin kaum Bewerbungen. Also welchen Nutzen hätte eine KI-gestützte Vorauswahl,  
98 wenn die Bewerberlage bereits so dünn ist?

99 NF [00:09:05]: Ich denke, das ist stark branchenspezifisch. Wahrscheinlich stehen wir bei uns  
100 im Spital vor einer ganz ähnlichen Herausforderung, dem Fachkräftemangel. Auf der anderen  
101 Seite gibt es Unternehmen, wie zum Beispiel die Big Four, die eine Assistenzstelle  
102 ausschreiben und daraufhin 550 Bewerbungen erhalten. Das sind dann natürlich ganz andere  
103 Dimensionen und erfordern einen anderen Umgang mit dem Recruiting-Prozess.

104 I2 [00:09:31]: Ja, definitiv andere Dimensionen, da stimme ich zu. Aber ich glaube, auch hier  
105 gibt es Mittel und Wege. Früher war es ja nicht anders. Als ich noch HR-Assistenz war, war  
106 es keine Seltenheit, 300 Bewerbungen zu erhalten. Das gehörte einfach dazu. Als HR-Person  
107 hast du etwa 30 Sekunden, um einen Lebenslauf zu scannen und eine erste Einschätzung  
108 vorzunehmen zum Beispiel eine ABC-Kategorisierung, eine grobe Einordnung. Und selbst  
109 bei 500 Bewerbungen ist das immer noch machbar. Natürlich hat auch der Mensch einen  
110 Bias, das lässt sich nicht vermeiden. Mein Bedenken bei der KI ist jedoch, und das hat  
111 sicherlich damit zu tun, dass sie noch relativ neu ist und man ihre Mechanismen nicht  
112 vollständig durchschaut, dass Bewerbende möglicherweise aufgrund von Kriterien  
113 herausgefiltert werden, die ich als Mensch gar nicht als Ausschlusskriterium sehen würde.  
114 Diese Unsicherheit ist für mich aktuell einfach noch zu gross.

115 NF [00:10:34]: Ein weiteres Thema, das häufig angesprochen wird, ist der  
116 Implementierungsaufwand. Einige Unternehmen schrecken davor zurück, weil sie ihn als zu  
117 hoch empfinden. Ihr nutzt ja bereits KI, insbesondere ChatGPT, das relativ einfach zu  
118 implementieren ist. Aber wie seid ihr mit möglichen Herausforderungen in diesem  
119 Zusammenhang umgegangen? Gab es überhaupt grössere Hürden, oder war die Einführung  
120 für euch eher unproblematisch?

121 I2 [00:11:05]: Natürlich gibt es Herausforderungen, insbesondere mit unseren Abacus-  
122 Projekten. Solche Projekte können, je nach Umfang, sehr aufwendig sein. Wir gehen das  
123 jedoch pragmatisch an. Ich bin zwar die Vorgesetzte des Teams, aber ich habe  
124 Fachspezialisten, die ich bei jedem Projekt gezielt einbeziehe. Dadurch sind wir mindestens  
125 zu zweit und bewältigen die Aufgaben gemeinsam. Das hilft enorm. Ich habe keine zentrale  
126 Person, die ausschliesslich das Projektmanagement übernimmt. Stattdessen arbeiten wir nach  
127 dem Prinzip: Wenn es ein Recruiting-Projekt ist, ist die Recruiterin dabei. Wenn es um den  
128 On- und Offboarding-Prozess geht, macht die Admin-Abteilung das mit mir. So verteilen wir  
129 die Verantwortung effizient. Ein weiterer wichtiger Punkt: Unser Team besteht aus sechs  
130 Personen, was insgesamt etwa fünf Vollzeitstellen entspricht, für rund 400 Mitarbeitende. Wir  
131 übernehmen alles selbst: Sozialversicherungen, Personalentwicklung, Weiterbildungskurse,  
132 wir haben eine eigene Academy, wir agieren als Business Partner. Das alles mit so wenigen  
133 FTE. Das ist nur möglich, weil wir stark auf KI und Digitalisierung setzen. Beispielsweise

134 brauche ich für einen umfangreichen LinkedIn-Post, wenn ich ihn selbst schreibe, eine halbe  
135 Stunde. Mit ChatGPT bin ich in fünf Minuten fertig. Natürlich bedeutet KI eine Investition in  
136 Zeit, Ressourcen und Geld. Aber der Return on Investment ist so schnell da, dass sich die  
137 Frage für mich gar nicht stellt.

138 NF [00:12:51]: Gut, ja, das sehe ich ähnlich. (...) Ein weiteres grosses Thema ist der  
139 Datenschutz. Das interessiert mich besonders, denn ich habe selbst schon ausprobiert, wie  
140 man Datensätze auf Auffälligkeiten analysieren kann, natürlich unter Berücksichtigung der  
141 Datenschutzrichtlinien. Welche Massnahmen oder Richtlinien habt ihr in eurem Team  
142 etabliert, um den Datenschutz zu gewährleisten? Wie stellt ihr sicher, dass KI-Anwendungen  
143 in diesem Bereich verantwortungsvoll genutzt werden?

144 I2 [00:13:29]: Im HR haben wir eine klare Regel. Es werden keine Dateien hochgeladen, die  
145 Mitarbeitendendaten enthalten. Falls jemand beispielsweise eine Formel überprüfen möchte,  
146 kann er stattdessen ein leeres Dokument mit erfundenen Namen verwenden. Das ist kein  
147 Problem. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Art und Weise, wie wir mit sensiblen  
148 Informationen umgehen. Wenn ich beispielsweise eine Lösung für die Ausstellung von  
149 Zertifikaten benötige, lade ich keine echten Daten hoch, sondern beschreibe die Situation  
150 abstrakt. Ich formuliere dann etwa: «Ich habe 150 Teilnehmende, denen ich ein Zertifikat als  
151 PDF ausstellen muss. Bitte schreibe mir den passenden Programmiercode». Anschliessend  
152 übertrage ich das manuell in Word. So vermeiden wir es, sensible Daten in KI-Systeme  
153 hochzuladen. Im Marketingbereich nutzen wir KI-gestützte Tools, aber ausschliesslich  
154 über Copilot, da es eine integrierte Microsoft-Lösung ist. Dort holen wir vorab eine  
155 Datenschutzerklärung von unseren Kunden ein, damit sie wissen, dass ihre Daten verarbeitet  
156 und in der Cloud gespeichert werden. Was uns in der Tiermedizin im Vergleich zur  
157 Humanmedizin die Arbeit erleichtert: Tiermedizinische Daten gelten nicht als schützenswerte  
158 personenbezogene Daten. Das reduziert den datenschutzrechtlichen Aufwand erheblich.

159 NF [00:14:52]: Ein weiteres interessantes Thema ist der Widerstand gegenüber KI. Das wurde  
160 auch im letzten Interview angesprochen. Hast du in deinem Team Widerstände erlebt? Falls  
161 ja, wie bist du damit umgegangen? Welche Strategien habt ihr eingesetzt, um Bedenken oder  
162 Vorbehalte abzubauen?

163 I2 [00:15:08]: Überhaupt keinen Widerstand. Null. Unser Unternehmen hat ein  
164 Durchschnittsalter von 33 Jahren, das ist relativ jung und hilft sicherlich bei der Offenheit  
165 gegenüber neuen Technologien. Aber auch ältere Mitarbeitende sind dem Thema gegenüber  
166 aufgeschlossen. Ich habe beispielsweise eine Kollegin, die 55 Jahre alt ist, und sie findet den  
167 Einsatz von KI ebenfalls grossartig. Ich glaube, der Schlüssel liegt darin, den Mitarbeitenden  
168 klar aufzuzeigen, welchen konkreten Nutzen KI für ihre Arbeit hat. Es geht nicht darum, ihre  
169 Arbeitszeit oder Stellenprozente zu reduzieren, sondern ihnen mehr Raum für wertschöpfende  
170 Tätigkeiten zu geben. Sobald sie verstehen, dass KI ihnen hilft, effizienter zu arbeiten, ohne  
171 dass sie dadurch etwas verlieren, entsteht erst gar kein Widerstand.

172 NF [00:15:45]: Du hast vorher erwähnt, dass du dein Team regelmässig zusammenbringst, um  
173 gemeinsam Herausforderungen oder Prompts zu besprechen. Gibt es darüber hinaus noch  
174 andere Kommunikationsmittel, die du nutzt, um deine Mitarbeitenden bzw. die gesamte  
175 Belegschaft über KI-Themen zu informieren?

176 I2 [00:16:10]: Wir kommunizieren intern sehr viel über Microsoft Teams, sei es per Chat,  
177 durch Screensharing oder indem wir uns interessante Artikel als Links zuschicken, zum  
178 Beispiel: «Lies das mal, mega spannender Artikel!» Das läuft meist bilateral und sehr

179 pragmatisch. Was die allgemeine Belegschaft betrifft, informieren wir eher individuell oder  
180 punktuell über KI-Themen. Ein Beispiel ist unser 40-Stunden-Wochenprojekt. In der  
181 Tiermedizin arbeiten wir aktuell 45 Stunden pro Woche, was wir nicht ideal finden. Unser  
182 Ziel ist es, die Arbeitszeit auf 40 Stunden zu reduzieren. Dafür haben wir drei Pilotstandorte  
183 ausgewählt, die jeweils ein Konzept entwickelt haben, wie sie ihre Prozesse effizienter  
184 gestalten können. Eine Idee, die dabei entstand, ist der Einsatz von Spracherkennung während  
185 der Behandlung. Die Tierärztinnen und Tierärzte würden ein Mikrofon mit sich tragen und die  
186 Krankengeschichte (KG) direkt während der Behandlung diktieren. Das System erkennt  
187 automatisch die relevanten Informationen, unterscheidet zwischen Gesprächen mit dem  
188 Kunden und fachlichen Notizen und überträgt die Daten ins EasyWeb, unser  
189 Verwaltungssystem. So wird die KG direkt formuliert, ohne dass sie nachträglich manuell  
190 eingetragen werden muss. Wir testen das demnächst an einem unserer Standorte, und es gibt  
191 keinerlei Widerstand, weil es eine der mühsamsten Aufgaben im Klinikalltag erleichtert.

192 NF [00:17:30]: Darf ich eine Frage stellen? Was ist KG?

193 I2 [00:17:33]: Das ist die Krankheitsgeschichte, also die Patientenakte. Ah, ok, alles klar. (...)

194 NF [00:17:43]: Cool, ihr seid sehr fortschrittlich unterwegs.

195 I2 [00:17:47]: Ich glaube, wir müssen.

196 NF [00:17:49]: Vielleicht warum?

197 I2 [00:17:51]: In der Tiermedizin verdient man kein grosses Geld. Ein Tierarzt absolviert das  
198 gleiche Studium wie ein Humanmediziner. Wenn er sich spezialisieren möchte, muss er  
199 ebenfalls den Fachtierarzt machen, jährlich seine Fortbildungspunkte sammeln und sich  
200 kontinuierlich weiterbilden. Dennoch verdient ein Tierarzt direkt nach dem Studium lediglich  
201 6.000 Franken im Monat, mal 12 – das ist nicht viel. Zudem gibt es kaum Tierversicherungen,  
202 und anders als in der Humanmedizin ist es gesetzlich nicht erlaubt, eine einheitliche  
203 Tarifordnung einzuführen. Unternehmen wie unseres, und ich denke, das gilt für viele  
204 Schweizer KMU, NGOs oder andere Organisationen, die mit grossen Playern nicht mithalten  
205 können, müssen innovativ und offen für neue Technologien sein. Das ist oft die einzige  
206 Chance, wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristig zu bestehen.

207 NF [00:18:51]: Also, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

208 I2 [00:18:54]: Richtig.

209 NF [00:18:57]: Spannend. Vielleicht ist die Situation bei den Tierärzten etwas anders, aber  
210 auch wir stehen im Spitalumfeld unter enormem Druck.

211 I2 [00:19:07]: Ja, ja.

212 NF [00:19:09]: Aber das ist ein anderes Thema.

213 I2 [00:19:12]: Ja, das darf man wirklich nicht unterschätzen. Der Kostendruck ist in vielen  
214 Branchen enorm. Bei euch im Spitalbereich kommt noch eine zusätzliche Herausforderung  
215 dazu. Einerseits steht ihr unter Kostendruck, weil immer wieder diskutiert wird, dass es zu  
216 viele Spitäler in der Schweiz gibt, und dann stellt sich die Frage, welche geschlossen werden.  
217 Ihr müsst also eure Legitimation als Organisation ständig unter Beweis stellen. Gleichzeitig  
218 habt ihr einen massiven Fachkräftemangel, der sich in den nächsten 30 bis 40 Jahren nicht

- 219 erholen wird. Das ist eine demografische Realität. Ich bin überzeugt, dass KI zumindest einen  
220 Teil dieser Herausforderungen abfedern kann. Natürlich nicht alles, aber sie kann definitiv  
221 dazu beitragen, Prozesse effizienter zu gestalten und den Druck zu reduzieren
- 222 NF [00:19:56]: Zumindest im Dienstleistungs- und Supportbereich, oder? Ich würde sagen,  
223 gerade dort lässt sich KI sicher gut einsetzen.
- 224 I2 [00:20:03]: Ja, genau. Die Pflege selbst wird KI in den nächsten Jahren sicherlich nicht  
225 übernehmen. Aber für erste Anfragen, die Weiterleitung von Telefonanrufen oder den Einsatz  
226 von Chatbots – in diesen Bereichen kann man KI bereits sinnvoll nutzen.
- 227 NF [00:20:17]: Du hast es vorhin schon einmal angesprochen, das Thema Datenqualität. Die  
228 Datenmenge und -qualität sind ja zentrale Aspekte, wenn es um den Einsatz von KI geht.  
229 Welche Strategien und Massnahmen habt ihr ergriffen, um sicherzustellen, dass eure Daten  
230 auch tatsächlich für KI-Anwendungen nutzbar sind?
- 231 I2 [00:20:39]: Also die Daten, die wir primär auch hochladen...
- 232 NF [00:20:42]: Zum Beispiel, ja.
- 233 I2 [00:20:44]: Wie bereits erwähnt, haben wir bei Mitarbeitendendaten ein klares Framework.  
234 Wir wissen genau, wie die Daten strukturiert sein müssen, wenn wir sie weiterverarbeiten  
235 möchten. Falls wir KI nutzen, um Daten zu analysieren oder zu optimieren, laden wir nur ein  
236 leeres Framework hoch, ohne echte Mitarbeitendendaten. Wir arbeiten mit Shared Folders, in  
237 denen standardisierte Vorlagen hinterlegt sind. Diese können entsprechend genutzt werden,  
238 ohne dass sensible Informationen preisgegeben werden. Aktuell verwenden wir KI eher für  
239 den Output, also für Fragestellungen und Antwortspiele, anstatt für die direkte  
240 Datenverarbeitung. Viele Prozesse sind in Abacus bereits stark automatisiert, sodass wir  
241 kaum noch mit Excel oder klassischen Briefvorlagen arbeiten. Wir sind da schon ziemlich  
242 digital aufgestellt. Unser Haupteinsatzgebiet für KI sind daher eher Formelüberprüfungen  
243 oder die Optimierung von Listen. Zum Beispiel laden wir eine Zeitleiste hoch und fragen die  
244 KI: Ich möchte für das CAS-Programm Teilnehmende erfassen. Diese und jene Daten habe  
245 ich bereits, was könnte eine sinnvolle Ergänzung für meine Liste sein?
- 246 I2 [00:21:52]: Es sind keine grossen Daten, die wir wirklich in diesem Sinne brauchen.
- 247 NF [00:21:59]: Okay. Ich erzähle dir kurz von uns: Wir haben in den letzten Jahren  
248 unglaublich viele Systemwechsel durchlaufen und Systemwechsel sind nie ideal.
- 249 I2 [00:22:15]: Nein, das ist so. Das ist auch meine Erfahrung,
- 250 NF [00:22:17]: Denn dabei leidet die Datenqualität enorm. Unser HR-Bereich ist zudem noch  
251 nicht besonders fortschrittlich unterwegs. Er arbeitet eher operativ und verwaltet  
252 hauptsächlich administrative Aufgaben. Ganz klassisch also. Klar, wir haben Business  
253 Partner, aber dennoch steht das Thema Datenqualität bei uns aktuell stark im Fokus. Was ich  
254 an eurem Vorgehen besonders sinnvoll finde, ist die Art und Weise, wie ihr mit sensiblen  
255 Daten umgeht. Ihr anonymisiert sie konsequent, überspielt sie in ein Excel-Dokument und  
256 stellt sicher, dass keine rückverfolgbaren Informationen vorhanden sind. Trotzdem könnt ihr  
257 mit ChatGPT oder anderen Tools weiterhin Analysen durchführen, beispielsweise Boxplot-  
258 Diagramme zu Löhnen erstellen oder Datensätze auf Auffälligkeiten überprüfen. Das nehme  
259 ich definitiv als wertvollen Input mit: Dass ihr konsequent darauf achtet, dass keine

- 260 personalisierten Daten verarbeitet werden, die zurückverfolgt werden könnten. Das ist  
261 wirklich ein durchdachter Ansatz.
- 262 I2 [00:23:21]: Für die Personalabteilung ist die Personalnummer bei uns in Abacus hinterlegt,  
263 sonst spielt sie keine Rolle. Wenn ich mit Daten arbeite, lösche ich einfach die Namen und  
264 Anschriften oder erstelle die Liste direkt so, dass nur die Personalnummern enthalten sind.  
265 Auf diese Weise bleiben die Daten geschützt und sicher. Ich weiss, dass es manchmal  
266 schwierig ist, gerade mit HR-Leuten über solche Themen zu sprechen, aber letztlich ist das  
267 ein recht einfacher und effektiver Weg, um Datenschutz zu gewährleisten.
- 268 NF [00:23:44]: Nein, das finde ich gut. Übrigens, ein Hinweis aus meinem letzten Interview:  
269 Die Person hat mir geraten, beim Einsatz von ChatGPT darauf zu achten, welche E-Mail-  
270 Adresse verwendet wird. Sie meinte, man sollte möglichst nicht die geschäftliche E-Mail-  
271 Adresse hinterlegen, sondern stattdessen eine alternative Adresse nutzen.
- 272 I2 [00:24:10]: Ich nutze meine Apple-E-Mail und zwar so, dass die Plattform nicht sehen  
273 kann, welche genau es ist. Bei Apple kann man festlegen, ob die eigene E-Mail-Adresse  
274 sichtbar sein soll oder nicht, und ich habe eingestellt, dass sie nicht angezeigt wird. Dadurch  
275 gibt es keine direkte Verbindung zu meinem Account. Kann ich absolut empfehlen!
- 276 NF [00:24:28]: Ein weiteres wichtiges Thema ist die kulturelle Verankerung von KI im  
277 Unternehmen – das ist oft eine der grössten Herausforderungen. Du hast bereits einige  
278 Massnahmen erwähnt, wie die aktive Einbindung der Mitarbeitenden und regelmässige  
279 Austauschrunden. Gibt es darüber hinaus noch weitere Ansätze, die ihr verfolgt, um KI  
280 nachhaltig in eurer Unternehmenskultur zu verankern?
- 281 I2 [00:25:01]: Ich glaube, was es bei uns einfacher macht, ist, dass es bei unseren KI-  
282 Projekten, wie beispielsweise dem Mikrofon-Projekt, nie darum geht, Ressourcen zu  
283 reduzieren oder Mitarbeitende abzubauen. Das nimmt vielen die Angst und erleichtert die  
284 Akzeptanz. Unsere Botschaft ist klar: «Wenn wir KI einführen, könnte das dazu führen, dass  
285 du zukünftig 40 statt 45 Stunden pro Woche arbeitest bei gleichem Lohn». Oder ich kann  
286 meinen HR-Mitarbeitenden sagen: Statt acht Stunden lang Listen zu kontrollieren, kannst du  
287 dich mehr mit den Menschen beschäftigen, Workshops organisieren und Arbeitsgruppen  
288 begleiten, genau dafür bist du doch im HR. Wenn KI also ermöglicht, dass die Leute sich auf  
289 wertschöpfende und sinnvolle Aufgaben konzentrieren können, dann ist die Akzeptanz viel  
290 höher. Schwieriger wäre es natürlich, wenn KI eingeführt wird, um Stellen in der  
291 Administration zu reduzieren. Dann stösst man auf ganz andere Widerstände. Aber selbst  
292 wenn es irgendwann dazu käme, dass der Personalbestand reduziert werden müsste, würde ich  
293 von Anfang an transparent damit umgehen. Ich würde den betroffenen Personen offen  
294 sagen: Das ist die Situation. Mein Angebot an euch: Nutzt die Zeit, um euch mit KI und den  
295 neuen Prozessen vertraut zu machen. Dieses Wissen wird euch draussen auf dem  
296 Arbeitsmarkt von grossem Nutzen sein, denn die Welt entwickelt sich genau in diese  
297 Richtung. Letztendlich kann man an manchen Entwicklungen nichts ändern, aber man kann  
298 den Mitarbeitenden helfen, sich darauf vorzubereiten. Ich bin überzeugt, dass Ehrlichkeit und  
299 die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der beste Weg sind, auch für diejenigen, die vielleicht  
300 irgendwann gehen müssen.
- 301 NF [00:26:39]: Cool, wir sind jetzt mehr oder weniger am Ende. Gibt es noch etwas, das du  
302 gerne ergänzen würdest? Habe ich ein Thema nicht angesprochen, das du aber für wichtig  
303 hältst und unbedingt noch erwähnen möchtest?

- 304 I2 [00:26:57]: Ja, das muss unbedingt noch gesagt werden! (lacht) Was ich wirklich schade  
305 finde und ich weiss nicht, ob das für dein Interview oder deine Masterarbeit relevant ist, ist  
306 die grosse Skepsis und Zurückhaltung, die ich in der Schweiz und in Schweizer Unternehmen  
307 gegenüber KI-Themen beobachte. Ich finde das wirklich bedauerlich, denn die Zeit lässt sich  
308 nicht zurückdrehen. KI ist da, ob man sie nun als Problem betrachtet oder nicht. Aber anstatt  
309 dagegen anzukämpfen, sollte man sich überlegen, wie man damit arbeiten kann. Ich würde  
310 mir wünschen, dass der Umgang mit KI konstruktiver wird. Wenn es Herausforderungen gibt,  
311 dann sollte man Lösungen dafür suchen, anstatt die Technologie als Ganzes abzulehnen. Statt  
312 über ChatGPT oder andere US-amerikanische Lösungen zu schimpfen, könnte man sich doch  
313 fragen: Welche Alternativen gibt es? Wie könnte ein europäisches KI-Modell aussehen? Das  
314 ist etwas, das ich häufig feststelle und das ich wirklich schade finde.
- 315 NF [00:28:13]: Spannend, ja. Cool. (...) Das war wirklich sehr informativ für mich, muss ich  
316 sagen. Vielen Dank!
- 317 I2 [00:28:21]: Sehr gerne, Florian.
- 318 NF [00:28:24]: Dann bekommst du natürlich den Ergebnisbericht und alle relevanten  
319 Unterlagen.
- 320 I2 [00:28:29]: Super, ich freue mich sehr darauf.
- 321 NF [00:28:32]: Und, ja, nun geht es weiter. Super, hey,
- 322 I2 [00:28:35]: Ich drücke dir die Daumen für die nächsten Interviews und bin gespannt auf die  
323 Ergebnisse. Falls du noch irgendwelche Rückfragen hast, kannst du dich jederzeit melden.
- 324 NF [00:28:41]: Ja, ist lieb, super. Danke vielmals und alles Gute.
- 325 I2 [00:28:45]: mach's gut. In diesem Fall, schönes Tag, ciao, ciao. Tschüss, Florian, dir auch.  
326 Tschüss.
- 327 NF [00:28:49]: Danke.

## Interview 3: I3

- 1 NF [00:00:01]: Du arbeitest bei der Firma XY als Projektleiterin im HR-Bereich, richtig?
- 2 I3 [00:00:07]: Genau, richtig. Seit Januar arbeite ich als Projektleiterin. Davor war ich zwei  
3 Jahre im Recruiting tätig, speziell im IT-Recruiting. Mit meinem Stellenwechsel im Januar  
4 haben sich meine Fokusthemen zwar verändert, aber Talent Acquisition, Recruiting und  
5 internes Talent Management gehören nach wie vor zu meinen Hauptaufgaben.
- 6 NF [00:00:37]: Okay, super. Du hast es bereits kurz erwähnt, auch im Fragebogen. Mich  
7 würde nun interessieren, welche Formen von Künstlicher Intelligenz ihr im HR bei der Firma  
8 XY einsetzt.
- 9 I3 [00:00:51]: Mhm, also wir arbeiten mit dem Tool REX, in dem alle Personalakten,  
10 Bewerbungsunterlagen und Stelleninserate verwaltet werden. Dieses Tool integriert  
11 zunehmend KI-Funktionalitäten. Zum Beispiel gibt es eine automatisierte Inserategestaltung.  
12 Sobald eine Stellenbeschreibung hinterlegt ist, kann das System automatisch eine  
13 Stellenanzeige erstellen. Ausserdem nutzen wir eine KI-gestützte Vorselektion, die sich mit  
14 der Zeit verbessert. Basierend auf hinterlegten Regeln erstellt das System eine ABC-Analyse  
15 der Bewerbungen. Neben REX haben wir auch Copilot eingeführt. Ich war heute bei der  
16 Pilotierung dabei. Wir nutzen Copilot intensiv im HR, insbesondere für die Verknüpfung mit  
17 unserem Unternehmensportal.
- 18 NF [00:01:58]: Okay, alles klar. Ihr habt also gerade Copilot eingeführt und nutzt weitere KI-  
19 Tools. Aus der Bestandsaufnahme und den Rückmeldungen, sowohl damals als auch jetzt  
20 über den Fragebogen, zeigt sich, dass fehlendes Know-how oft als grosse Herausforderung für  
21 Unternehmen angesehen wird. Daher würde mich interessieren, was ihr unternommen habt,  
22 um dieses fehlende Know-how sowohl bei den Mitarbeitenden als auch im HR-Team  
23 aufzubauen.
- 24 I3[00:02:38]: Mhm, gerade beim Thema Copilot haben viele durch ChatGPT bereits erste  
25 Berührungspunkte mit KI gesammelt. Also einfach etwas eingeben und eine Antwort  
26 erhalten. Aber dass Copilot weit mehr kann, war vielen nicht bewusst. Wir haben bei uns in  
27 der IT-Abteilung, speziell im Team Data & Advanced Analytics, eine Einheit, die sich mit  
28 Digital Workplace-Themen befasst. Eine Kollegin aus diesem Team hat die Pilotierung von  
29 Copilot durchgeführt und auch Schulungen angeboten. Diese Schulungen umfassten unter  
30 anderem Prompting-Techniken, Anwendung von Copilot in Word, PowerPoint und Excel  
31 sowie Best Practices zur optimalen Nutzung der Tools. Diese Schulungen standen allen  
32 Mitarbeitenden, insbesondere den Büroangestellten, offen und kamen gut an. Sie haben  
33 definitiv dazu beigetragen, das Know-how zu fördern. Zusätzlich haben wir im HR-Bereich  
34 eine eigene IT-Abteilung, die sich ausschliesslich mit unseren HR-Systemen beschäftigt. Dort  
35 werden regelmässig kleinere Schulungen zu Neuerungen angeboten. Allerdings sind diese  
36 Schulungen freiwillig, sowohl für Copilot als auch für die HR-IT-Tools. Meistens nehmen  
37 daran vor allem diejenigen teil, die sich ohnehin für das Thema interessieren oder neugierig  
38 sind. Personen, die KI skeptisch gegenüberstehen oder den Mehrwert nicht erkennen, haben  
39 oft weniger Zugang dazu.
- 40 NF [00:04:39]: Okay, alles klar. Habt ihr für die Zukunft bestimmte Vorhaben oder Initiativen  
41 geplant, um eure Mitarbeitenden insbesondere im HR-Bereich langfristig in den  
42 Themen Kompetenzen und Personalentwicklung zu schulen? Gibt es Strategien, mit denen ihr  
43 gezielt Weiterbildungen in diesen Bereichen fördern wollt?

44 I3 [00:05:03]: Nein, aktuell haben wir in diesem Bereich leider noch gar nichts Konkretes  
45 geplant. Thema Future Skills und der Umgang mit KI sind zwar immer wieder im Gespräch,  
46 und wir erkennen, dass diese Themen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Aber derzeit gibt  
47 es keine spezifischen Initiativen oder Schulungsprogramme, die bereits in Planung sind.  
48 NF [00:05:21]: Okay.

49 I3 [00:05:22]: Ja, leider.

50 NF [00:05:23]: Ja, kein Problem. Das ist ein sehr spannendes Thema, danke! Ihr habt vorhin  
51 erwähnt, dass ihr KI in der Rekrutierung einsetzt und dass die Systeme mit der Zeit immer  
52 besser werden. Gleichzeitig stelle ich mir vor, dass Ethik dabei eine grosse Herausforderung  
53 darstellt insbesondere, wenn es darum geht, sicherzustellen, dass Minderheiten nicht  
54 benachteiligt werden oder andere Diskriminierungen vermieden werden. Habt ihr in eurer  
55 Organisation ethische Standards oder Richtlinien für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz  
56 im Rekrutierungsprozess?

57 I3 [00:06:09]: Ja, das ist eine gute Frage. Offizielle, niedergeschriebene Richtlinien haben wir  
58 in diesem Bereich nicht. Allerdings gibt es innerhalb unseres Recruiting-Teams einen starken  
59 Fokus auf Diversity, auch von der Unternehmensleitung aus. Dazu gehören insbesondere  
60 Themen wie Frauenförderung und die Vermeidung von Diskriminierung aufgrund der  
61 Herkunft. Letztlich liegt die ethische Verantwortung aber oft noch im Ermessen der  
62 Recruiter und im nächsten Schritt bei den Hiring Managern. Eine klare, verbindliche  
63 Richtlinie dazu gibt es bisher nicht.

64 NF [00:06:55]: Darf ich kurz nachfragen? Du hast vorhin erwähnt, dass die KI in der  
65 Rekrutierung Scores erstellt. Gibt es in diesem Zusammenhang Stichproben oder  
66 Überprüfungen, um sicherzustellen, dass keine systematische Bevorzugung oder  
67 Benachteiligung stattfindet? Beispielsweise, ob ausschliesslich Männer oder ausschliesslich  
68 Frauen in den Auswahlprozess gelangen? Wird das in irgendeiner Weise kontrolliert?

69 I3 [00:07:18]: Nein, eine systematische Überprüfung in dieser Hinsicht haben wir tatsächlich  
70 noch nie durchgeführt.

71 NF [00:07:22]: Okay.

72 I3 [00:07:23]: Man muss dazu sagen, dass unsere KI-gestützte Vorselektion rein skillsbasiert  
73 ist. Das heisst, es werden ausschliesslich relevante Kriterien analysiert, wie zum Beispiel  
74 Sprachkenntnisse, falls sie zwingend erforderlich sind, Weiterbildungen oder spezifische  
75 Qualifikationen. Geschlecht oder Herkunft spielen in der Selektion keine Rolle, zumindest  
76 nach unserem Verständnis. Aber ehrlich gesagt, wir haben das nie explizit getestet. Wir sind  
77 bisher einfach davon ausgegangen, dass das System korrekt funktioniert.

78 NF [00:07:55]: Ja, ja, verstehe. Gibt es bei euch im Unternehmen eine Ethikkommission oder  
79 ein Gremium, das sich explizit mit ethischen Fragestellungen, insbesondere im  
80 Zusammenhang mit KI auseinandersetzt? Oder spielt das eher eine untergeordnete Rolle?

81 I3 [00:08:10]: Eher weniger. Wir haben eine Legal & Compliance-Abteilung, bei der dieses  
82 Thema zwar angesiedelt ist, aber es gibt keine eigene Ethikkommission oder ein spezielles  
83 Gremium, das sich gezielt mit ethischen Fragestellungen auseinandersetzt.

84 NF [00:08:20]: Okay. Da kannst du sicher aus dem Vollen schöpfen! Die Implementierung  
85 von KI ist ja immer mit einem gewissen Aufwand verbunden. Das wurde uns auch in  
86 Rückmeldungen gespiegelt. Als Projektleiterin hast du das sicher hautnah miterlebt. Wie seid  
87 ihr die Einführung dieser KI-Systeme angegangen? Gab es besondere Herausforderungen  
88 oder Widerstände? Und wenn ja, wie habt ihr diese bewältigt?

89 I3 [00:08:49]: Mhm, der grösste Widerstand kommt meist von der Security-Seite. Ein  
90 Beispiel: Wir haben letzten Monat das KI-gestützte Tool Recruiting IQ getestet. Es hilft unter  
91 anderem beim Texten von LinkedIn-Beiträgen bis hin zu Stelleninseraten. Allerdings hat  
92 es ein Jahr gedauert, bis wir überhaupt einen Testmonat durchführen konnten. Der Grund  
93 dafür waren wiederholte Abstimmungen mit der Security-Abteilung, um zu klären, ob das  
94 Tool sicher und regelkonform genutzt werden kann.

95 NF [00:09:22]: Mhm.

96 I3 [00:09:22]: Ein weiteres grosses Thema ist das Budget. Da ständig neue KI-Tools auf den  
97 Markt kommen, gibt es eine gewisse Zurückhaltung, sich fest auf ein Tool festzulegen. Oft  
98 denkt man, in ein paar Monaten gibt es wieder etwas Neues. Das macht es schwierig,  
99 langfristige Entscheidungen zu treffen. Wie wir das gelöst haben? Mit Geduld. Immer wieder  
100 Gespräche führen und den Mehrwert aufzeigen. Besonders mit der Security-Abteilung. Sie  
101 erkennen den Nutzen von KI, müssen aber alle Richtlinien prüfen, und das dauert einfach.  
102 Auch auf C-Level-Ebene haben wir betont, wir können die Augen davor verschliessen, aber  
103 dann hängen uns alle anderen ab. Dieses Verständnis wächst langsam, aber es entwickelt sich  
104 in die richtige Richtung.

105 NF [00:10:31]: Ja, ja.

106 NF [00:10:34]: Und habt ihr die KI-Tools auch im Rahmen von Projekten eingeführt?

107 I3 [00:10:40]: Ja, genau.

108 NF [00:10:41]: Habt ihr die Einführung der KI-Tools als eigenständige Projekte verantwortet?  
109 Lief das nur auf HR-Ebene, oder gab es auch eine bereichsübergreifende Umsetzung? Wie  
110 genau ist dieser Prozess abgelaufen?

111 I3 [00:10:50]: Ich war bei den letzten Implementierungen noch nicht dabei, da ich erst seit  
112 zwei Monaten in dieser Position bin. Was ich aber mitbekommen habe: Die Einführung von  
113 KI-Tools erfolgt meist auf Teamebene, nicht unbedingt bereichsübergreifend. Im HR-Bereich  
114 haben wir acht oder neun Teams, die für unterschiedliche Themen zuständig sind. In der  
115 Regel wird ein neues Tool erst in einem Team getestet, um zu prüfen, ob es dort sinnvoll ist.  
116 Erst danach wird entschieden, ob und wie es weiter ausgerollt wird.

117 NF [00:11:19]: Mhm.

118

119 I3 [00:11:20]: Das hat auch den Vorteil, dass weniger Personen involviert sind und weniger  
120 mitreden können. Dadurch zieht sich der Prozess nicht unnötig in die Länge.

121 NF[00:11:33]: Mhm, also eher im Rahmen von kleineren Fokusgruppen?

122 I3 [00:11:38]: Ja, genau, richtig. Genau, so kann man das eigentlich sagen.

- 123 NF [00:11:41]: Mhm, mhm. Du hast vorhin das Thema Datenschutz als grosse  
124 Herausforderung erwähnt. Ich weiss, dass das oft eine schwierige Frage ist vor allem, wenn  
125 man nicht direkt involviert ist und es eine separate Abteilung gibt, die sich darum kümmert.  
126 Aber gibt es dennoch ein, zwei konkrete Massnahmen oder Richtlinien, die ihr eingeführt  
127 habt, um das Thema Datenschutz zu gewährleisten?
- 128 I3 [00:12:15]: Mhm. Besonders in Bezug auf REX haben wir sehr genau kategorisiert, wer  
129 welche Einsichtsrechte hat.
- 130 NF [00:12:26]: Mhm.
- 131 I3 [00:12:27]: Besonders bei REX haben wir stark darauf geachtet, dass Einsichtsrechte genau  
132 definiert sind. Jeder Nutzer hat unterschiedliche Lizenzen und Berechtigungen, je nach  
133 Funktion. Das macht es bei Neuerungen einfacher, weil diese Berechtigungen bereits  
134 festgelegt sind. Man muss sie nicht jedes Mal neu überprüfen. Das Berechtigungsmanagement  
135 läuft aber nicht nur über REX, sondern auch für Copilot und andere Systeme. Gerade bei  
136 Copilot, der mit unseren Unternehmensdaten verknüpft ist, gibt es klare Zugriffsregeln. Das  
137 bedeutet, dass Nutzer je nach Rolle und Berechtigung unterschiedliche Einsichten in die  
138 Daten haben. Wie genau das technisch umgesetzt wurde, kann ich nicht sagen, da bin ich zu  
139 wenig in der IT-Welt drin.
- 140 NF [00:13:40]: Ja, ja, absolut. Aber in dem Fall ist Copilot ja ein geschütztes Umfeld. Wie  
141 sieht es denn mit ChatGPT aus? Gibt es bei euch Mitarbeitende, die es nutzen?
- 142 I3 [00:13:57]: Nein, ChatGPT ist bei uns gesperrt. Es gibt einige Webseiten, die blockiert  
143 sind, und wir dürfen ausschliesslich mit Copilot arbeiten.
- 144 NF [00:14:09]: Okay, alles klar. Du hast vorhin das Thema Widerstände angesprochen. Wenn  
145 ich es richtig verstanden habe, versucht ihr, diese teilweise durch das Argument des  
146 Wettbewerbsvorteils zu überwinden, also dass das Unternehmen nicht den Anschluss verliert.  
147 Das scheint auch ein zentrales Argument auf C-Level zu sein. Gab es darüber hinaus noch  
148 weitere Widerstände, die du erlebt hast? Vielleicht auch seitens der Bewerbenden, also  
149 Kandidatinnen und Kandidaten?
- 150 I3 [00:14:54]: Tatsächlich haben wir kaum Widerstände seitens der Bewerbenden. Die  
151 meisten bekommen gar nicht mit, dass KI im Hintergrund genutzt wird, da sie sich über  
152 unser Jobportal bewerben und dort einfach die standardisierte Maske ausfüllen. Die grösseren  
153 Widerstände kamen eher intern und das lustigerweise oft aus der IT selbst. Selbst in  
154 Gesprächen mit den unterschiedlichsten IT-Teams gab es Vorbehalte. Das liegt unter anderem  
155 daran, dass wir eine interne IT-Abteilung haben, die eigene Prozesse und Systeme verwaltet.  
156 (Abbruch Microsoft Teams...)
- 157 NF [00:00:02]: Irgendwie scheint die Verbindung nicht optimal zu sein.
- 158 I3 [00:00:05]: Alles gut, alles gut.
- 159 NF [00:00:11]: Wo sind wir gewesen?
- 160 I3 [00:00:13]: Wir waren bei der Datenqualität. Ich weiss nicht, wie viel du noch gehört hast.  
161 Ich habe gemerkt, dass die Verbindung stockt und dann aufgehört zu reden.

- 162 NF [00:00:22]: Ja, wahrscheinlich habe ich noch den ersten Satz gehört, aber danach nichts  
163 mehr.
- 164 I3 [00:00:27]: Okay, perfekt. Dann führe ich das noch einmal aus. Die Frage war, wie wir die  
165 Datenqualität sicherstellen, richtig? Wir haben bei uns in der IT-Abteilung ein spezialisiertes  
166 Team, das sich seit zwei Jahren ausschliesslich mit Datenmanagement beschäftigt. Dieses  
167 Team kümmert sich um Datenqualität und Standardisierung, Speicherung und Zugriff, also  
168 wer welche Daten einsehen darf, sowie um Unternehmensrichtlinien. Wir haben mehrere AGs  
169 innerhalb des Unternehmens, die wettbewerbsrechtlich nicht einfach Daten untereinander  
170 austauschen dürfen. Das Team stellt sicher, dass Datenzugriffe geregelt sind und dass wir die  
171 vorhandenen Daten sinnvoll nutzen, auch im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile.
- 172 NF [00:01:33]: Mhm, mhm, okay. Das Thema kulturelle Verankerung ist ja immer ein grosses  
173 Thema. Es hängt auch mit den Widerständen zusammen. Wie habt ihr daran gearbeitet, KI in  
174 die Unternehmenskultur zu integrieren? Oder seid ihr da noch mitten im Prozess?
- 175 I3 [00:01:56]: Ja, ich würde sagen, wir sind noch mitten in diesem Prozess. Der  
176 gesellschaftliche Wandel spielt uns dabei etwas in die Karten. KI ist mittlerweile überall ein  
177 Thema, auch im Privatleben. Dadurch wird die Akzeptanz im Unternehmen etwas erleichtert.  
178 Innerhalb des Unternehmens gibt es bereits Personen, die sich mit dem Change Management  
179 und kulturellen Wandel in Bezug auf KI beschäftigen. Besonders im Data-Team, das ich  
180 vorhin erwähnt habe, gibt es eine Art Botschafter für KI. Ehrlich gesagt tut mir diese Person  
181 manchmal ein wenig leid. Wir haben viele Mitarbeitende, die schon sehr lange im  
182 Unternehmen sind, und dort geht der Wandel sehr langsam voran. Das Verständnis für KI  
183 muss erst aufgebaut werden. Was wir aktiv tun sind Workshops, auch am Abend, externe  
184 Experten für Präsentationen einladen, Up-and-Down-Networking, damit Mitarbeitende  
185 ungezwungen mit dem Thema in Kontakt kommen und merken, KI ist gar nicht so schlimm,  
186 wie du denkst.
- 187 NF [00:03:22]: Was genau macht die Person, die als Botschafter für KI fungiert? Welche  
188 Aufgaben übernimmt sie konkret?
- 189 I3 [00:03:26]: Mhm, die Person hält Präsentationen und Workshops in verschiedenen Teams.  
190 Dort zeigt sie auf, wie die vorhandenen Daten genutzt werden können sowohl auf Business-  
191 Unit- als auch auf Team-Ebene, welche Daten überhaupt vorhanden sind, wie sich die Daten  
192 über die letzten Jahre verändert haben, z. B. von unstrukturierten, ungenutzten Daten hin zu  
193 einer strukturierteren Nutzung, welche Vision das Unternehmen für den Umgang mit Daten  
194 und KI hat. Ein wichtiger Aspekt ist auch, offen über Ängste und Kritikpunkte zu sprechen.  
195 Die Person hilft dabei, Skepsis abzubauen und das Team auf die zukünftigen  
196 Entwicklungen mitzunehmen.
- 197 NF [00:04:11]: Mhm, mhm. Vorhin hatten wir ja schon über Copilot gesprochen. Mich würde  
198 interessieren, wofür genau ihr Copilot nutzt? Was sind die konkreten Anwendungsfälle?
- 199 I3 [00:04:22]: Aha. Ich würde sagen, die meisten nutzen Copilot vor allem, um Texte  
200 umformulieren oder optimieren zu lassen und für Brainstorming. Das sind wohl die  
201 häufigsten Anwendungen. Wir haben Copilot auch in PowerPoint, Excel und andere Tools  
202 integriert. Allerdings hinkt es dort noch etwas hinterher. Es wird zwar immer besser, aber  
203 durch unsere klaren CD-Vorschriften ist die Nutzung oft eingeschränkt. Das macht es  
204 schwierig, Copilot wirklich in vollem Umfang zu verwenden. Dennoch entwickelt es sich  
205 langsam weiter.

206 NF [00:04:55]: Aha, ja.

207 I3 [00:04:57]: Ja, also ich denke, die meisten, die Copilot nutzen zumindest diejenigen, die  
208 ich mitbekomme, was natürlich nicht alle im Unternehmen sind, verwenden es vor allem für  
209 Brainstorming, das Entwickeln neuer Ideen und um bestimmte Gedanken weiterzuspinnen.  
210 Das ist der Hauptanwendungsbereich, den ich beobachte.

211 NF [00:05:13]: Ja, alles klar. Wir sind eigentlich schon mehr oder weniger am Schluss. Gibt  
212 es noch Themen, die du besonders wichtig findest und die wir bisher nicht angesprochen  
213 haben, die aber im Zusammenhang mit KI im HR-Bereich unbedingt berücksichtigt werden  
214 sollten?

215 I3 [00:05:32]: Ja, ich denke, du hast vorhin die Ethikthematik schon kurz angesprochen, und  
216 das wird zunehmend auch bei uns zu einem wichtigen Thema. Die KI, die wir im Rex für die  
217 Vorselektion verwenden, ist noch nicht besonders komplex und kann auch nicht wirklich  
218 trainiert werden. Deshalb haben wir derzeit noch keine grösseren Probleme damit. Allerdings  
219 wird es anders, wenn wir über KI-Tools sprechen, die weiterentwickelt werden können. Da  
220 gibt es viel Angst und Unwissenheit, besonders in Bezug auf Diskriminierung. Ich glaube,  
221 dass das im Bereich Recruiting zunehmend zu einem Thema wird, nicht nur für Unternehmen,  
222 die KI-Tools anbieten, sondern auch für Unternehmen, die diese einsetzen. Es wird immer  
223 wichtiger, Sicherheitsstandards und Kontrollen zu gewährleisten, um potenzielle Risiken zu  
224 minimieren. Das ist etwas, das immer wieder bei uns zur Sprache kommt und auch  
225 zunehmend aufpoppt.

226 NF [00:06:39]: Im Rahmen der Personalentwicklung gibt es ja auch solche Themen. Ich  
227 könnte mir vorstellen, dass insbesondere bei Predictive Analytics, also der Nutzung von KI,  
228 um bestimmte Dinge vorherzusagen wie Leistung, organisationale Identifikation oder andere  
229 Aspekte, viele Informationen gewonnen werden können. Da sehe ich vor allem die  
230 Herausforderung im Bereich Ethik. Wie weit darf eine Organisation solche Daten zum  
231 eigenen Nutzen einsetzen, und inwieweit muss man auch transparent gegenüber den  
232 Mitarbeitenden sein.

233 I3 [00:07:20]: Ja, absolut. Ich habe auch das Gefühl, dass viele Menschen, wenn sie KI-  
234 Tools verwenden, manchmal faul werden und einfach das übernehmen, was das System  
235 ausspuckt, ohne es noch einmal zu hinterfragen oder selbst darüber nachzudenken. Es geht  
236 einfach schnell und bequem. Besonders im HR, wo es um Menschen geht, müssen  
237 Mitarbeitende sich bewusst sein, dass immer noch ein menschlicher Blick notwendig ist, auch  
238 wenn KI momentan hilfreich sein kann. Es bleibt wichtig, kritisch zu bleiben und nicht  
239 einfach alles hinzunehmen, was ein Tool liefert.

240 NF [00:07:53]: Mega spannend, ja. Cool, danke vielmals. Sehr gerne. Hast du sonst noch  
241 etwas?

242 I3 [00:08:02]: Nein, soweit eigentlich nicht. Ich hoffe, es hat irgendwie weitergeholfen für  
243 deine Arbeit.

## Interview 4: I4

1 NF [00:00:04]: Vielleicht zum Einstieg, Sie haben ja den Fragebogen bereits ausgefüllt, das  
2 habe ich gesehen. Könnten Sie zur besseren Einordnung nochmals kurz erklären, welche KI-  
3 Tools Sie aktuell im HR-Bereich einsetzen?

4 I4 [00:00:20]: Genau. Genau. Also wir arbeiten beispielsweise im Rahmen unserer  
5 Tätigkeiten mit LinkedIn, und LinkedIn nutzt ja bereits Künstliche Intelligenz. In dieser  
6 Hinsicht sind wir also automatisch mit KI-Systemen in Berührung. Dann haben wir ein  
7 weiteres Tool, das für mich ebenfalls in den Bereich der KI fällt, ein Zeugnisgenerator. Auch  
8 wenn es vielleicht nicht ganz klassisch als KI gilt, ist es technologisch sehr ähnlich gelagert.  
9 Für mich gehört das in dieselbe Familie, weil es bei der Zeugniserstellung automatisierte,  
10 intelligente Prozesse nutzt.

11 NF [00:00:46]: Mhm.

12 I4 [00:00:46]: Das betrifft insbesondere unsere HR-Prozesse. Wir wissen zudem, dass zum  
13 Beispiel EasyLearn im Bereich der Weiterbildung bereits erste Schnittstellen zur Künstlichen  
14 Intelligenz aufweist. Zusammengefasst nutzen wir im Sourcing-Bereich LinkedIn, dann haben  
15 wir den Zeugnisgenerator und EasyLearn. Das sind momentan unsere Hauptanwendungen mit  
16 KI-Bezug.

17 NF [00:01:03]: Mhm, mhm, okay.

18 NF [00:01:05]: In der Umfrage, an der rund 170 Unternehmen teilgenommen haben, hat sich  
19 gezeigt, dass es im Zusammenhang mit der Implementierung von KI verschiedene  
20 Herausforderungen und Stolpersteine gibt. Ein zentrales Thema, wenig überraschend, ist das  
21 fehlende Know-how bei HR-Fachpersonen. In diesem Zusammenhang würde mich  
22 interessieren, welche konkreten Schritte Ihre Organisation unternommen hat, um mit  
23 Künstlicher Intelligenz sicher und gleichzeitig effektiv arbeiten zu können.

24 I4 [00:01:56]: Also, ich denke, man muss hier zwischen dem HR-Bereich und den anderen  
25 Unternehmensbereichen unterscheiden. Im medizinischen Bereich sind wir technologisch  
26 schon deutlich weiter. Dort sind wir wirklich state of the art unterwegs und sehr nah dran an  
27 technologischen Entwicklungen. Im Bereich HR habe ich mir im vergangenen Jahr ganz  
28 bewusst das Thema KI als persönlichen Schwerpunkt gesetzt, um besser zu verstehen, was  
29 aktuell auf dem Markt existiert und welche Trends es gibt. Ich war letztes Jahr an mehreren  
30 Veranstaltungen in Deutschland, um mein Wissen zu aktualisieren und mich weiterzubilden.  
31 Am Ende bin ich mit der Erkenntnis zurückgekommen, dass wir mit dem, was wir aktuell im  
32 Einsatz haben, bereits auf einem guten Weg sind. Natürlich verfolgen wir die Entwicklungen  
33 und Trends weiterhin und passen uns entsprechend an. Wenn ich das bildlich beschreiben  
34 darf, Künstliche Intelligenz wird uns in der Talentgewinnung nicht plötzlich fünfzig Prozent  
35 mehr Talente liefern. Das ist ein Trugschluss. Sie wird aber die Gefässe, also die Kanäle und  
36 Möglichkeiten, um Talente zu finden, erweitern, vielleicht um rund zehn Prozent in den  
37 nächsten zwei Jahren. Das scheint uns realistisch. Denn KI schafft keine neuen  
38 Ausbildungsplätze und produziert auch keine neuen Talente. Aber sie kann uns helfen, die  
39 vorhandenen Potenziale besser zu erreichen. Und das ist für mich der zentrale Aspekt im  
40 Bereich Recruiting. In anderen, eher administrativen HR-Prozessen hingegen sind wir  
41 überzeugt, dass KI einen grossen Teil der administrativen Aufgaben übernehmen und deutlich  
42 entlasten wird. Und da müssen wir als Organisation gut überlegen, wie wir uns in Zukunft  
43 strategisch aufstellen. Habe ich Ihre Frage so in Ihrem Sinne beantwortet?

44 NF [00:03:50]: Darf ich da noch einmal kurz nachhaken? Gerade im Bereich der generativen  
45 KI, zum Beispiel bei Tools wie ChatGPT, ist es ja entscheidend, wie präzise man die Prompts  
46 formuliert. Das beeinflusst massgeblich die Qualität der Ergebnisse. Deshalb interessiert  
47 mich, inwieweit Sie oder Ihr Team sich konkret mit generativer KI auseinandersetzen. Haben  
48 Sie in diesem Zusammenhang bereits Schulungsprogramme oder Weiterbildungsmassnahmen  
49 eingeführt oder geplant.

50 I4 [00:04:26]: Nein, aktuell nicht. Ich habe mich selbst eingehend informiert und dabei für  
51 uns analysiert: Was haben wir bereits im Einsatz? Was könnten wir umsetzen? Und wie  
52 dringend ist der Bedarf überhaupt? Wir sind letztlich zum Schluss gekommen, dass es für uns  
53 im Moment nicht zwingend notwendig oder vital ist, ein Schulungsprogramm im Bereich  
54 generative KI einzuführen.

55 NF [00:04:44]: Okay.

56 I4 [00:04:45]: Ja.

57 NF [00:04:45]: Okay, verstanden. Dann habt ihr aktuell also noch keine konkreten  
58 Massnahmen oder Schulungen in dem Bereich geplant. Ein weiteres Thema, das in den  
59 Gesprächen immer wieder aufkommt, ist der ethische Aspekt, insbesondere im  
60 Zusammenhang mit der Rekrutierung, aber auch in anderen HR-Bereichen. Wie stehen Sie  
61 persönlich zu diesem Thema Ethik im Kontext von Künstlicher Intelligenz.

62 I4 [00:05:10]: Das ist ein sehr guter Punkt, und ich finde, da spielen mehrere Aspekte mit  
63 hinein. Einerseits ist KI, zumindest in ihrer Grundstruktur, objektiv und diskriminiert nicht.  
64 Das ist ein zentraler Vorteil. Der Mensch hingegen ist, ob bewusst oder unbewusst, immer  
65 subjektiv, ganz egal, wie sehr wir uns um Neutralität bemühen. Diese Subjektivität hat KI  
66 nicht. Sie handelt auf Basis dessen, was ihr eingegeben wird, und gibt das entsprechend  
67 wieder. Gerade darin sehe ich ein grosses Potenzial, insbesondere wenn es um die  
68 Aufdeckung oder Vermeidung von direkter und indirekter Diskriminierung geht. Da kann KI  
69 ein wirklicher Gewinn sein.

70 NF [00:05:53]: In Ihrem Fall ist es bei LinkedIn vielleicht weniger zentral, aber mich würde  
71 interessieren: Gibt es in Ihrer Organisation bestimmte Richtlinien oder vielleicht sogar eine  
72 Ethikkommission, die sich mit solchen Themen rund um KI und Ethik auseinandersetzt?

73 I4 [00:06:25]: Also bei uns ist es so, dass wir generell eine übergeordnete Aufsicht für alle  
74 relevanten Themen im Unternehmen haben. Das betrifft natürlich auch ethische  
75 Fragestellungen. Da wir im Gesundheitsbereich tätig sind, werden sämtliche Vorhaben sehr  
76 sorgfältig geprüft. Diese Instanz, man kann sie als eine Art internes Organ verstehen,  
77 betrachtet auch Themen wie KI im Gesamtkontext und gibt bei Bedarf Rückmeldungen oder  
78 Einschätzungen dazu ab. Das ist bei uns ein ganz normaler Bestandteil der unternehmerischen  
79 Entscheidungsprozesse.

80 NF [00:06:47]: Okay, das heisst also, wenn Sie beispielsweise ein neues Rekrutierungstool  
81 einführen würden, etwa ein CV-Screening-Tool, das automatisiert Lebensläufe bewertet, dann  
82 würde diese ethische Instanz in den Entscheidungsprozess einbezogen werden?

83 I4 [00:07:09]: Genau. Wobei ich auch sagen muss, für mich persönlich spielt das Thema  
84 Ethik dann eine Rolle, wenn es um die tatsächliche Entscheidung geht. Gerade unter der

85 Voraussetzung, dass es aktuell gar nicht so viele Fische im Teich gibt, also Talente auf dem  
86 Markt, wäre es für mich undenkbar, dass ein Algorithmus allein entscheidet. Ein Algorithmus  
87 kann gern eine Vorauswahl treffen, aber die finale Entscheidung bleibt beim Menschen. Es ist  
88 nicht so, dass wir Hunderte Bewerbungen haben oder ständig neue Talente reinströmen.  
89 Deshalb kommt für mich ein automatisierter Entscheidungsprozess gar nicht infrage.

90 I4 [00:07:38]: Wir haben in unseren Prozessen immer eine gewisse Sicherung eingebaut.  
91 Aber klar, wenn ich merke, dass bestimmte Daten oder Bewerbungen ausgeschlossen wurden  
92 und ich mich frage, warum das passiert ist, etwa aufgrund von Herkunft, Geschlecht oder  
93 anderen sensiblen Merkmalen, dann würde ich dem selbstverständlich nachgehen und genau  
94 hinschauen, woran das liegt.

95 NF [00:07:53]: Ja, genau. Darauf wollte ich mit meiner Frage auch ein bisschen hinaus. Ich  
96 weiss nicht, ob Sie das mitbekommen haben, den Fall bei Amazon, bei dem ein KI-gestütztes  
97 Rekrutierungstool Frauen systematisch benachteiligt hat.

98 I4 [00:08:04]: Ja, ja, natürlich.

99 NF [00:08:05]: Genau, oder?

100 I4 [00:08:06]: Genau, ich denke, in dem Moment, wo man die Entscheidung vollständig an  
101 ein System übergibt, kommt man automatisch in diese Problematik hinein. Sobald die  
102 Verantwortung nicht mehr beim Menschen liegt, sondern bei der KI, entstehen ethische  
103 Risiken, gerade wenn die Entscheidungsgrundlagen nicht transparent sind.

104 NF [00:08:12]: Mhm.

105 I4 [00:08:13]: Genau. Gerade dort, wo Entscheidungen automatisiert getroffen werden, und  
106 das ist ein heikles Thema, bin ich persönlich grundsätzlich skeptisch gegenüber sogenannten  
107 K.O.-Kriterien. Sie müssen sich vorstellen, KI ist noch ein relativ junges Feld. Wenn ich also  
108 aufgrund eines nicht ganz durchdachten Wortkonstrukts oder eines unklar formulierten  
109 Parameters plötzlich sehr wertvolle Bewerbungen ausschliesse, wäre das problematisch.  
110 Deshalb finde ich es wichtig, hier vorsichtig zu sein und den menschlichen Blick nicht zu  
111 ersetzen, sondern zu ergänzen.

112 NF [00:08:39]: Mhm.

113 I4 [00:08:41]: Und stellen Sie sich vor, der Kandidat merkt dann auch noch, dass er von  
114 einem Algorithmus abgelehnt wurde, obwohl er grundsätzlich sehr begehrt ist auf dem  
115 Arbeitsmarkt. Da muss man wirklich extrem vorsichtig sein. Klar, KI kann eine  
116 Arbeitserleichterung sein, aber sie muss gut abgesichert und kontrolliert eingesetzt werden.  
117 Deshalb bin ich in diesem Bereich eher zurückhaltend. Wenn der Algorithmus irgendwann  
118 nahezu perfekt funktionieren würde, hätte ich grundsätzlich nichts dagegen. Aber aktuell stellt  
119 sich auch die Frage nach dem Nutzen, besonders in Bereichen, in denen wir ohnehin nur  
120 wenige Bewerbungen erhalten. Da braucht es vielleicht gar nicht unbedingt ein  
121 automatisiertes System, oder.

122 NF [00:09:03]: Ja, ja.

123 NF[00:09:09]: Ein weiteres Thema, das sowohl in der aktuellen Umfrage als auch bereits  
124 2022 immer wieder genannt wurde, ist der Implementierungsaufwand. Sie haben vorher

- 125 bereits das Kosten-Nutzen-Verhältnis angesprochen. Dennoch haben uns einige  
126 Organisationen, die bereits KI im Einsatz haben, zurückgemeldet, dass die Einführung mit  
127 erheblichem Aufwand verbunden war, oft projektbasiert, mit klaren Verantwortlichkeiten,  
128 personellen und strukturellen Anpassungen. Wie sieht das bei Ihnen aus? Wie schätzen Sie  
129 den Implementierungsaufwand ein, und was ist Ihre persönliche Meinung dazu.
- 130 I4 [00:09:57]: Da müssen Sie mir kurz auf die Sprünge helfen, worauf genau beziehen Sie die  
131 Frage? Meinen Sie den Implementierungsaufwand im Zusammenhang mit einem bestimmten  
132 KI-Tool oder generell meine Einschätzung zum Aufwand bei der Einführung von KI im HR?  
133 Das habe ich jetzt nicht ganz klar verstanden.
- 134 NF [00:10:04]: Auf KI-Anwendungen bezogen, genau.
- 135 I4 [00:10:09]: Könnten Sie die Frage vielleicht noch einmal kurz wiederholen? Ich bin mir  
136 gerade nicht ganz sicher, ob ich sie richtig verstanden habe, nur zur Klärung, worauf genau  
137 Sie hinauswollen.
- 138 NF [00:10:15]: Es geht konkret darum, dass der Implementierungsaufwand oft als grosse  
139 Herausforderung im Zusammenhang mit der Einführung von KI-Anwendungen genannt wird.  
140 Mich würde interessieren: Wie erleben Sie das in Ihrer Organisation? Ist der Aufwand für Sie  
141 ebenfalls hoch? Und wie gehen Sie mit dieser Herausforderung um?
- 142 I4 [00:10:27]: Ach so.
- 143 NF [00:10:28]: Genau.
- 144 I4 [00:10:29]: Und wie ich das einschätze. Genau.
- 145 NF [00:10:32]: Und ob es bei Ihnen irgendwie spezifische Strategien gibt oder  
146 Verantwortlichkeiten oder eben Projektbeziehungen.
- 147 I4 [00:10:40]: Alles klar, jetzt habe ich die Frage verstanden. Wir haben im Bereich IT einen  
148 Spezialisten für Künstliche Intelligenz. Das ist für mich ein wertvoller Sparringspartner,  
149 gerade wenn es um neue Vorhaben oder geplante Releases geht, die wir evaluieren möchten.  
150 In einer grossen Organisation wie unserer greifen wir da bewusst auf Fach-Knowhow zurück.  
151 Er ist gut vernetzt und in relevanten Gremien eingebunden. Das macht ihn zu einem  
152 wichtigen Implementierungspartner. Was den restlichen Bereich betrifft, habe ich relativ viel  
153 Freiheit. Wenn es sich um interne Prozesse handelt, die ich testen kann, führen wir eigene  
154 Tests durch, und dann kann ich solche Themen grundsätzlich eigenverantwortlich anstossen.  
155 Man muss aber aufpassen. Stellen Sie sich vor, ich habe einen Roboter, der in meiner  
156 Organisation gewisse Aufgaben übernimmt. Solange dieser Roboter nur intern agiert, zum  
157 Beispiel Daten sortiert, und keine externe Kommunikation hat, ist das unproblematisch. Aber  
158 sobald er zum Beispiel Lohnabrechnungen erstellt oder mit Patienten oder Bewerbenden in  
159 Kontakt tritt, muss ich absolut sicher sein, dass er zuverlässig funktioniert. Nach diesem  
160 Prinzip richten wir unser Vorgehen aus.
- 161 NF [00:11:57]: Das macht ja durchaus auch Sinn.
- 162 I4 [00:12:00]: Es ist einfach generell ein sensibles Thema. Die ganze KI-Welt befindet sich  
163 gerade mitten in einem Durchbruch. Wir sprechen hier nicht von Technologien, mit denen wir  
164 schon drei Jahre praktische Erfahrung gesammelt haben. Es ist ein kontinuierlicher

165 Optimierungsprozess. Und man darf nicht vergessen, langfristige Geschäftsbeziehungen  
166 können innerhalb von zwei Minuten zerstört werden, wenn ein KI-System etwas Unpassendes  
167 generiert. Ein Beispiel wäre eine Massenversendung von Absagen an Bewerbende, die  
168 inhaltlich nicht stimmig oder unhöflich formuliert sind. Das passiert schneller, als man denkt.  
169 Zwei, drei voreingestellte Standardfunktionen, die nicht richtig konfiguriert sind, und schon  
170 ist der Schaden angerichtet.

171 NF [00:12:35]: Ja, genau und das kann dann ganz schnell zu Reputationsschäden führen.

172 I4 [00:12:37]: Ja, und dann hat man das Vertrauen und damit die Beziehung unter Umständen  
173 dauerhaft verloren.

174 NF [00:12:42]: Ein weiteres zentrales Thema in diesem Zusammenhang ist der Datenschutz.  
175 Welche konkreten Richtlinien oder Massnahmen gibt es in Ihrer Organisation, um den  
176 Datenschutz im Zusammenhang mit KI-Anwendungen sicherzustellen?

177 I4 [00:13:04]: Genau, das ist für uns ein zentrales Thema, allerdings nicht nur im  
178 Zusammenhang mit KI, sondern ganz grundsätzlich. Der gesamte Bereich rund um  
179 Datenschutz, insbesondere personenbezogene Daten, ist bei uns stark geschützt und wird sehr  
180 ernst genommen. Auch hier greifen wir bewusst auf internes Fachwissen zurück, zum  
181 Beispiel auf unsere Legal-Abteilung, die uns in solchen Fragen unterstützt und begleitet.

182 NF [00:13:25]: Darf ich da kurz nachhaken? Ich habe im Austausch mit verschiedenen  
183 Organisationen ganz unterschiedliche Herangehensweisen gehört, gerade im Umgang mit  
184 OpenAI beziehungsweise ChatGPT. Manche Unternehmen haben den Zugang komplett  
185 gesperrt, andere lassen ihn offen. Wie handhaben Sie das in Ihrer Organisation? Und werden  
186 die Mitarbeitenden auch gezielt darauf hingewiesen, was es bedeutet, wenn man mit  
187 generativer KI arbeitet, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz und Datensicherheit.

188 I4 [00:13:57]: Bei uns haben wir grundsätzlich relativ viel Freiheit in der Art und Weise, wie  
189 wir arbeiten. Natürlich gibt es Lizenzen und damit verbundene Kosten- und Sparmassnahmen.  
190 Das heisst, es ist nicht vorgesehen, dass wir einfach sieben bis zehn Lizenzen kaufen, wenn  
191 effektiv nur zwei genutzt werden. Was bei uns aber sehr hilfreich ist, gerade aus Compliance-  
192 und Legal-Sicht, ist die Möglichkeit, auf internes Fachwissen zurückzugreifen. Ich kann zum  
193 Beispiel nach Erfahrungswerten fragen, mir Einschätzungen einholen oder auch bei der  
194 Evaluation neuer Dienstleister Unterstützung holen. Das ist sicher ein Vorteil eines grossen  
195 Konzerns. Solange wir in einem Übungsrahmen arbeiten und keine sensiblen oder heiklen  
196 Daten einsetzen, haben wir relativ freie Hand. Wenn ich zum Beispiel eine OpenAI-Lizenz  
197 brauche und den Nutzen entsprechend begründen kann, dann bekomme ich diese auch.  
198 Genauso, wenn ich eine höherwertige Lizenz benötige, um qualitativ bessere Inhalte zu  
199 generieren, ist auch das möglich. Was aber bei uns immer mitgedacht wird, ist der  
200 Sicherheitscheck. Der ist bei uns standardmässig integriert. Das heisst, alles muss  
201 datenschutzkonform und technisch sicher sein, bevor es produktiv eingesetzt wird.

202 NF [00:15:05]: Ich habe kürzlich mit einer HR-Leiterin gesprochen, die erzählt hat, dass in  
203 ihrem Unternehmen alle mit ChatGPT arbeiten. Was ich besonders spannend fand, war, dass  
204 sich das Team einmal pro Woche trifft und sich darüber austauscht, welche Prompts gut  
205 funktionieren und welche weniger. Dabei stellt sich natürlich auch die Frage des  
206 Datenschutzes. Wie sind die Mitarbeitenden dort registriert? Jeder hatte eine eigene E-Mail-  
207 Adresse, die über das Unternehmen läuft. Aber man muss sich schon bewusst sein, dass man  
208 bei generativer KI, die durch Nutzereingaben dazulernt, potenziell viele Informationen

209 preisgibt. Schon allein, wenn man zum Beispiel beschreibt, was der eigene Aufgabenbereich  
210 ist, kann das sensible Einblicke geben.

211 I4 [00:16:18]: Ja, genau, man hinterlegt bereits Informationen, oft ohne es direkt zu merken.  
212 Wir haben zum Beispiel kürzlich einen Dienstleister evaluiert, der Lebensläufe automatisch  
213 übersetzt, ein hochsensibler Bereich. Denn dabei werden personenbezogene Daten verarbeitet  
214 und teilweise auch gespeichert. Wenn zum Beispiel eine Nationalität in einem bestimmten  
215 Berufsfeld gar nicht vorkommt, besteht die Gefahr, dass unbewusst Standards gesetzt oder  
216 bestimmte Gruppen ausgeschlossen werden. In solchen Fällen sind wir besonders vorsichtig.  
217 Es gibt mittlerweile auch Übersetzungsdienste, die ohne KI funktionieren, und im HR-  
218 Bereich greifen wir in sensiblen Fällen lieber auf solche zurück. Einige Dinge machen wir  
219 schlichtweg nicht oder bewusst anders, um den Schutz personenbezogener Daten zu  
220 gewährleisten. Ich würde beispielsweise niemals eine offene Lizenz nutzen, um dort  
221 Lebensläufe oder ähnliche vertrauliche Informationen verarbeiten zu lassen.

222 NF [00:17:11]: Ein weiteres Thema, das immer wieder zur Sprache kommt, ist der  
223 Widerstand, sei es seitens der Mitarbeitenden, der Führungspersonen oder auch von  
224 Kandidatinnen und Kandidaten. In diesem Zusammenhang würde mich interessieren, gab es  
225 in Ihrem Unternehmen bereits Widerstände im Zusammenhang mit der Einführung von KI,  
226 oder rechnen Sie damit, dass solche entstehen könnten.

227 I4 [00:17:34]: Nein, richtigen Widerstand in dem Sinne haben wir nicht erlebt, eher eine  
228 gewisse Unsicherheit oder Angst. Wenn jemand sich mit dem Thema nicht auskennt, macht  
229 man sich natürlich Gedanken um den eigenen Arbeitsplatz. Aber es ist nichts passiert, das  
230 irgendwie eskaliert wäre oder grossen Widerstand ausgelöst hätte. Ich gebe Ihnen ein  
231 Beispiel. Wir haben eine Funktion im Unternehmen, bei der es durchaus denkbar ist, dass sie  
232 in den nächsten zwei bis drei Jahren vollständig automatisiert werden kann, durch KI und  
233 vermutlich sogar präziser als von Menschenhand. So etwas lässt sich technisch durchaus  
234 umsetzen. Ich persönlich denke auch, dass HR-Administration in weiten Teilen  
235 automatisierbar ist. Natürlich gab es einzelne Mitarbeitende, auch ausserhalb des HR-  
236 Bereichs, die sich Sorgen gemacht haben. Diese mussten wir aktiv abholen und begleiten.  
237 Aber es gab keine Situation, in der jemand wirklich aufgestanden ist und gesagt hat, ich bin  
238 betroffen, ich mache da nicht mit. Es waren eher vereinzelte, leise Bedenken. Ich sage Ihnen  
239 ganz ehrlich, ich habe gesehen, was KI bereits heute leisten kann, und ich kann mir beim  
240 besten Willen nicht vorstellen, dass wir in drei Jahren noch genauso arbeiten wie heute. Es  
241 gibt Aufgaben, die KI schlichtweg besser erledigen kann als wir Menschen.

242 NF [00:19:28]: Ich weiss nicht, ob das für Ihre Organisation direkt relevant ist, aber generell  
243 stellt sich ja die Frage, wie eine Organisation mit Widerstand umgehen kann oder sogar  
244 präventiv entgegenwirken kann, wenn es um den Einsatz von KI geht. Wir hatten dazu in  
245 anderen Interviews bereits spannende Ansätze. Bevor ich näher darauf eingehe, was wären  
246 aus Ihrer Sicht mögliche Ideen oder Strategien, wie man mit Widerstand im Unternehmen  
247 konstruktiv umgehen kann.

248 I4 [00:19:51]: Ich glaube, man muss das Ganze langfristig betrachten. Früher, als es den  
249 Übergang von der Landwirtschaft zur Industrie gab, wurden Menschen in die Fabriken geholt.  
250 Im Zuge des technologischen Fortschritts haben Maschinen dann gewisse menschliche  
251 Tätigkeiten ersetzt, aber gleichzeitig sind neue Aufgaben entstanden. Auch heute ist es so, KI  
252 nimmt gewisse Tätigkeiten ab, ja, aber dafür werden an anderer Stelle neue, oft qualitativ  
253 hochwertigere Aufgaben frei. Man muss als Organisation wie auch als Individuum  
254 beobachten, was passiert, und gleichzeitig aktiv daran arbeiten, arbeitsmarktfähig zu bleiben.

255 Es entstehen neue Aufgabenbereiche, neue Gefässe, wie ich es nenne. Ich finde, man sollte  
256 das auch als Chance begreifen. Es gibt zum Beispiel die Möglichkeit, sich selbst in Richtung  
257 KI weiterzubilden, bevor die KI dich studiert, wenn ich das so sagen darf. Es geht ja nicht  
258 darum, dass jemand, der bisher Daten erfasst hat, nun ein IT-Ingenieur werden muss. Aber es  
259 entwickeln sich neue Tätigkeiten, etwa im Bereich Kommunikation oder  
260 Veranstaltungsmanagement. Auch das verändert sich durch KI. Vielleicht werden wir künftig  
261 die Administration von Weiterbildungen nicht mehr manuell erledigen und gewinnen dadurch  
262 Zeit für inhaltlich wertvollere Aufgaben.

263 NF [00:21:18]: Wenn Sie von qualitativ spannenderen Aufgaben sprechen, was genau  
264 verstehen Sie darunter? Könnten Sie das etwas näher erläutern?

265 I4 [00:21:28]: Nehmen wir als Beispiel die Weiterbildungsadministration. Das ist  
266 grösstenteils rein operative Arbeit: Kurse erfassen, Anmeldungen bearbeiten, Formulare  
267 ausfüllen, Ausschreibungen erstellen. Dafür braucht es nicht zwingend einen Menschen. Das  
268 kann ein Algorithmus besser, schneller und fehlerfreier erledigen. Solche Prozesse lassen sich  
269 gut automatisieren. Qualitativ bedeutet für mich: Aufgaben, bei denen es um persönliche  
270 Beratung geht, um Einschätzungen, um strategische Entscheidungen. Zum Beispiel möchte  
271 sich jemand weiterbilden. Dann geht es darum zu klären, ob das die richtige Massnahme ist,  
272 ob ein Coaching Sinn macht, ob es zur Entwicklung passt. Ein weiteres Beispiel: Wenn ich  
273 dank KI im Active Sourcing plötzlich zwanzig Prozent mehr passende Kandidatinnen und  
274 Kandidaten ansprechen kann, über Quellen, die mir vorher gar nicht bekannt waren. Es ist ja  
275 nicht so, dass ich einfach Namen erhalte. Die KI sagt mir vielleicht, in der Coop-Zeitung  
276 befinden sich potenzielle Pflegefachkräfte, die sind gar nicht auf LinkedIn. Das eröffnet mir  
277 völlig neue Perspektiven. Im HR-Bereich gibt es keine Ausreden mehr für reine  
278 Verwaltungsarbeit. Die Wertschöpfung des Menschen liegt heute im Talentmanagement, in  
279 der persönlichen Bindung von Mitarbeitenden. Das ist nicht automatisierbar. Der Rest, die  
280 Zuarbeit, wird durch KI geliefert. Und genau das sehe ich als grosse Chance. Ich habe heute  
281 Leute getroffen, die bei UBS immer noch Zeugnisse schreiben, für Nachnamen von A bis G,  
282 obwohl längst ein Generator das erledigen könnte. Ist das wirklich HR-Wertschöpfung?  
283 Solche Aufgaben kosten Zeit, und diese fehlt dann für wichtigere Themen wie Retention oder  
284 strategische Personalgewinnung. Darin liegt für mich das grosse Potenzial. Ich kann mit  
285 virtuellen Assistenten zusammenarbeiten, die sehr präzise und schnell agieren. Das gibt mir  
286 die Freiheit, nicht mehr nur als Sachbearbeiter zu arbeiten, sondern wirklich als HR-  
287 Consultant, mit Fokus auf Menschen und Strategie.

288 NF [00:23:18]: Gehe ich richtig in der Annahme, dass Sie davon ausgehen, dass sich durch  
289 den Einsatz von KI auch die benötigten Kompetenzen im HR-Bereich verändern werden?

290 I4 [00:23:23]: Natürlich. Sie werden sich völlig verändern.

291 NF [00:23:29]: Ja, das ist ein spannender Punkt. Ich habe mich intensiv mit dem Thema  
292 beschäftigt, insbesondere mit Personalentwicklung als Gesamtkonstrukt, inklusive  
293 Nachfolgeplanung. Gerade in diesem Bereich sehe ich enormes Potenzial, durch den Einsatz  
294 von KI einen entscheidenden Schritt weiterzukommen.

295 I4 [00:23:58]: Absolut, es ist sowohl eine grosse Chance als auch eine gewisse Gefahr. Nicht  
296 alle im HR-Bereich befinden sich heute schon in dieser aktiven, zukunftsgerichteten Rolle.  
297 Vieles läuft nach wie vor sehr administrativ. Und das muss man ganz ehrlich sagen: Viele im  
298 HR machen diese administrativen Aufgaben auch gerne, sei es Arbeitszeugnisse schreiben,  
299 Verträge erstellen oder Bescheinigungen ausstellen. Dabei liesse sich all das bereits heute

300 weitgehend automatisieren. Dafür brauche ich keinen Helpdesk mehr. Das Problem ist, dass  
301 wir im HR zwar viele Bezeichnungen wie Business Partner oder Consultant haben, aber in der  
302 Realität arbeiten sehr viele nach wie vor wie klassische Administratorinnen oder  
303 Sachbearbeiterinnen. Da besteht ein grosser Gap zwischen Anspruch und gelebter Praxis.

304 NF [00:24:36]: Wie schätzen Sie das ein, müsste es nicht eigentlich genau umgekehrt sein?

305 I4 [00:24:39]: Natürlich, absolut. Das sind ja genau die spannenderen, cooleren Aufgaben im  
306 HR. Nichts gegen Menschen, die gerne im administrativen Bereich arbeiten, das hat auch  
307 seine Berechtigung. Aber ganz ehrlich, dafür habe ich persönlich nicht studiert. Ich sehe  
308 meine Rolle eher in der strategischen Arbeit, in der Beratung, im Entwickeln von Lösungen,  
309 nicht im Ausfüllen von Formularen oder im manuellen Erstellen von Dokumenten.

310 NF [00:24:57]: Ein weiteres Thema, das immer wieder aufkommt, ist die kulturelle  
311 Verankerung von KI im Unternehmen. Wie gelingt es aus Ihrer Sicht, Künstliche Intelligenz  
312 nicht nur technisch, sondern auch kulturell in der Organisation zu verankern, also als Teil der  
313 gelebten Betriebskultur.

314 I4 [00:25:08]: Das gelingt aus meiner Sicht vor allem durch viel Information, gezielte  
315 Aufklärung und einen transparenten Umgang mit dem Thema. Man muss die Mitarbeitenden  
316 mitnehmen, ihnen aufzeigen, was KI kann aber auch, was sie (noch) nicht kann. Wenn man  
317 offen kommuniziert, Ängste ernst nimmt und konkrete Anwendungsbeispiele liefert, entsteht  
318 Vertrauen. Nur so wird KI langfristig Teil der Unternehmenskultur und nicht als etwas  
319 Fremdes oder Bedrohliches wahrgenommen.

320 NF [00:25:20]: Und wäre es aus Ihrer Sicht nicht auch wichtig, dass das Thema von oben  
321 getragen wird? Also, dass es in der Unternehmensstrategie oder, falls vorhanden, in der HR-  
322 Strategie explizit verankert wird? Wäre das aus Ihrer Sicht ebenfalls ein sinnvoller Ansatz?

323 I4 [00:25:33]: Ja, natürlich, das gehört absolut dazu. Man sollte offen und ehrlich damit  
324 umgehen und klar kommunizieren, welchen Weg das Unternehmen in Bezug auf KI  
325 einschlagen möchte. Diese Transparenz sowohl auf strategischer Ebene als auch im Alltag  
326 schafft Orientierung und Vertrauen. Und genau das ist entscheidend, damit KI auch kulturell  
327 im Unternehmen ankommt.

328 NF [00:25:45]: Wenn Sie jetzt ein grösseres KI-Tool einführen würden, würden Sie dann Ihre  
329 Mitarbeitenden auch aktiv in den Prozess einbeziehen?

330 I4 [00:26:01]: Natürlich, das wäre ein zentraler Bestandteil des Prozesses. Der Vorteil zu  
331 Beginn ist, dass man den Mitarbeitenden aufzeigt, wie sich ihre Rolle durch den Einsatz von  
332 KI verändern kann. Was können wir garantieren, wenn wir in der glücklichen Lage sind, dass  
333 keine Ressourcen abgebaut werden müssen? Was können wir den Mitarbeitenden für einen  
334 Mehrwert bieten? Wenn die Mitarbeitenden in diesen Prozess aktiv eingebunden werden,  
335 steigert das nicht nur die Akzeptanz, sondern auch das Verständnis dafür, wie KI ihre Arbeit  
336 unterstützen kann, anstatt sie zu ersetzen.

337 NF [00:26:31]: Wir sind fast am Ende. Gibt es noch Themen, die ich bisher nicht  
338 angesprochen habe, die aber für Sie wichtig sind?

339 I4 [00:26:43]: Ich habe Ihnen die wichtigsten Themen genannt, die wir derzeit im Einsatz  
340 haben. Wir haben den Faktor Mensch, den Change-Prozess und die Kommunikation gut  
341 integriert. Ich denke, wir haben die relevanten Themen vollständig abgedeckt.

342 NF [00:27:06]: Falls Sie noch Fragen haben, dürfen Sie jederzeit auf mich zukommen. Ich  
343 werde Ihnen auch zu gegebener Zeit den Erlebnisbericht zukommen lassen. Herzlichen Dank  
344 für Ihre Zeit!

345 I4 [00:27:23]: Wenn noch etwas unklar ist, melden Sie sich gerne. Danke vielmals, Ihnen  
346 auch eine gute Woche. Bis bald!

347 NF [00:27:38]: Ebenfalls. Danke. Machen Sie es gut.

**Anhang E: Codebuch zu Best Practices**

1 Best Practices zum Implementierungsaufwand	0
1.1 IT-Partnerschaften & technische Machbarkeit	1
1.2 Dezentrale Umsetzung & Pilotierung auf Team-Ebene	1
1.3 Ressourcenmanagement & Zusammenarbeit im Team	1
1.4 Prüf- & Genehmigungsprozesse bei neuen Tools	2
1.5 Change Management & Unterstützung durch Champions	3
1.6 Zentrale Steuerung & Rollenverantwortung	1
2 Best Practices zu ethischen Themen	0
2.1 Personaleinstellung für ethische Aspekte	1
2.2 Grenzen automatisierter Entscheidungen	2
2.3 Ethische Richtlinien & Governance	4
2.4 Mensch bleibt in Verantwortung	4
3 Best Practices zu fehlendem Knowhow	0
3.1 Selbstverantwortung & individuelle Weiterbildung	3
3.2 Begleitung durch spezialisierte Einheiten	1
3.3 Innovative Lernformate & digitale Tools	2
3.4 Peer-Learning & Wissenstransfer im Team	1
3.5 Schulungen & Richtlinien	8
4 Best Practices im Umgang mit Widerstände	0
4.1 Individueller Umgang mit Unsicherheit & Sorgen	1
4.2 Aufzeigen konkreter Mehrwerte von KI	1
4.3 Niederschwellige & pragmatische Kommunikation	2
4.4 Bewerberperspektive ernst nehmen & Prozesse anpassen	1
5 Best Practices zu kultureller Verankerung	0
5.1 Botschafter:innen & Rollenmodelle	2
5.2 Partizipation & Mitgestaltung	1
5.3 Transparente Kommunikation & Aufklärung	4
5.4 Innovationsformate & Gamification	2
5.5 Niederschwellige Formate & Quick Wins	1
6 Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität	0
6.1 Rollenbasierte Zugriffskontrolle auf KI-Systeme	1
6.2 Ethisch reflektierter Umgang mit sensiblen Daten	1
6.3 Organisierte Datenverantwortung und -pflege	1
6.4 Einschränkung des KI-Zugriffs durch Netzwerksperren	1

6.5 Sicherheitsbewusster Umgang mit Nutzerkonten	1
6.6 Vermeidung von Echtdaten	4
6.7 Datenschutzrichtlinien	3
6.8 Interner Prüfprozess für KI-Tools	4
6.9 Sicheres Hosting & Cloud-Lösungen	4

---

## 1 Best Practices zum Implementierungsaufwand

Diese Kategorie umfasst Strategien und Strukturen, mit denen Organisationen den Aufwand bei der Implementierung von KI-Lösungen im HR-Kontext effektiv bewältigen. Die Aussagen zeigen, dass die Einführung von KI-Systemen in der Regel koordiniert, ressourcenschonend und unter Einbezug relevanter Fachstellen erfolgt.

### 1.1 IT-Partnerschaften & technische Machbarkeit

Spezialisierte IT-Partner:innen spielen eine zentrale Rolle im Implementierungsprozess von KI. Sie sind nicht nur technische Begleiter, sondern fungieren auch als strategische Sparringspartner, etwa bei der Bewertung neuer Tools oder geplanter Releases.

### 1.2 Dezentrale Umsetzung & Pilotierung auf Team-Ebene

Die Einführung von KI-Tools erfolgt häufig nicht flächendeckend, sondern wird auf Team- oder Bereichsebene pilotiert. Diese dezentrale Herangehensweise ermöglicht eine bedarfsgerechte Anpassung und erlaubt es, das Tool in der Praxis zu testen, bevor es breiter ausgerollt wird.

### 1.3 Ressourcenmanagement & Zusammenarbeit im Team

Der Implementierungsaufwand wird durch gezielte Ressourcenplanung effizient gestaltet. Verantwortlichkeiten werden klar verteilt, Fachspezialist:innen gezielt eingebunden und Aufgaben arbeitsteilig organisiert.

### 1.4 Prüf- & Genehmigungsprozesse bei neuen Tools

Neue KI-Systeme durchlaufen häufig strukturierte Prüf- und Freigabeprozesse. Dabei sind verschiedene Abteilungen wie Legal, Cyber Security oder Datenschutz eingebunden, um sicherzustellen, dass neue Tools allen rechtlichen und sicherheitstechnischen Anforderungen genügen. Erst nach dieser Prüfung erfolgt die offizielle Freigabe zur Nutzung.

### 1.5 Change Management & Unterstützung durch Champions

Strukturierte Veränderungsprozesse rund um KI-Implementierungen werden aktiv durch Change-Management-Massnahmen begleitet. Dabei werden gezielt „Champions“ eingesetzt, also besonders geschulte Mitarbeitende, die Teams bei der Anpassung unterstützen und Akzeptanz fördern.

### 1.6 Zentrale Steuerung & Rollenverantwortung

Die Steuerung aller KI-Initiativen erfolgt zunehmend zentralisiert – etwa durch die Einführung eines AI Leads oder durch Boards, die Themen priorisieren und abstimmen. Diese Koordinationsstrukturen ermöglichen eine übergeordnete Sicht auf Projekte, schaffen Transparenz und fördern Synergien zwischen verschiedenen Abteilungen und Initiativen.

---

## 2 Best Practices zu ethischen Themen

Diese Kategorie versammelt bewährte Vorgehensweisen im Umgang mit ethischen Fragestellungen rund um den Einsatz von KI im HR-Kontext. Im Mittelpunkt steht die Verantwortung, KI-Anwendungen so zu gestalten und zu nutzen, dass sie fair, transparent und im Einklang mit unternehmensethischen Grundsätzen agieren.

## **2.1 Personaleinstellung für ethische Aspekte**

Diese Kategorie erfasst Aussagen, in denen Unternehmen konkrete personelle Zuständigkeiten für ethische Fragestellungen im Zusammenhang mit KI geschaffen haben.

## **2.2 Grenzen automatisierter Entscheidungen**

Hier stehen die ethischen Bedenken gegenüber einer vollständigen Automatisierung von Entscheidungsprozessen im Vordergrund – etwa im Recruiting. Die Segmente thematisieren, dass KI durchaus Vorschläge machen darf, jedoch nicht die finale Entscheidung übernehmen sollte. Damit wird eine klare Grenze gezogen, wo maschinelle Entscheidung endet und menschliche Verantwortung beginnt.

## **2.3 Ethische Richtlinien & Governance**

Diese Unterkategorie umfasst Aussagen, die sich auf interne Richtlinien, Policies und Governance-Strukturen im Umgang mit KI beziehen. Thematisiert wird insbesondere die Notwendigkeit klarer, gegebenenfalls organisationsspezifischer Guidelines für den ethischen Einsatz generativer KI im HR. Zudem wird auf organisational verankerte Gremien oder Verantwortlichkeiten hingewiesen, die eine übergeordnete Aufsicht übernehmen sollen.

## **2.4 Mensch bleibt in Verantwortung**

Diese Unterkategorie hebt hervor, dass KI als unterstützendes Tool eingesetzt werden sollte, nicht aber als autonom entscheidende Instanz. Aussagen betonen, dass der Mensch die Kontrolle und Verantwortung über wichtige Entscheidungen behalten muss – gerade in sensiblen Kontexten wie Diversität, Gleichbehandlung oder Datenschutz.

---

## **3 Best Practices zu fehlendem Knowhow**

Diese Hauptkategorie fasst Strategien und Massnahmen zusammen, mit denen Organisationen dem Mangel an Wissen und Kompetenzen im Umgang mit KI begegnen.

### **3.1 Selbstverantwortung & individuelle Weiterbildung**

Hier stehen Praktiken im Fokus, bei denen Mitarbeitende eigenverantwortlich KI-Kompetenzen aufbauen – etwa durch private Recherchen, Veranstaltungen oder Selbststudium.

### **3.2 Begleitung durch spezialisierte Einheiten**

Diese Unterkategorie fasst Praktiken zusammen, bei denen der Aufbau von KI-Kompetenz durch interne, spezialisierte Einheiten wie IT-Abteilungen oder Digital-Teams erfolgt. Sie entwickeln gezielte Schulungsangebote, fördern den Wissenstransfer und begleiten die Einführung von Tools aktiv. Die Einheiten fungieren als zentrale Ansprechpartner für Knowhow-Fragen und schaffen damit strukturierte Lernumgebungen im Unternehmen.

### **3.3 Innovative Lernformate & digitale Tools**

Hier werden Lernangebote beschrieben, die auf digitalen Plattformen oder durch kreative Formate wie Lern-Apps oder Business-Gaming realisiert werden.

### **3.4 Peer-Learning & Wissenstransfer im Team**

Diese Unterkategorie beschreibt Praktiken des informellen Lernens im Teamkontext. Mitarbeitende teilen ihre Erfahrungen, geben Wissen aktiv weiter und unterstützen sich gegenseitig bei der Anwendung von KI.

### **3.5 Schulungen & Richtlinien**

Diese Kategorie umfasst alle Best Practices, die sich auf verpflichtende oder freiwillige Schulungen sowie auf interne Richtlinien und Regeln im Umgang mit KI beziehen.

---

## **4 Best Practices im Umgang mit Widerstände**

Diese Kategorie umfasst bewährte Strategien, wie Organisationen mit Skepsis, Unsicherheit oder Widerstand gegenüber KI-Anwendungen umgehen.

### **4.1 Individueller Umgang mit Unsicherheit & Sorgen**

Diese Kategorie bezieht sich auf den sensiblen Umgang mit persönlichen Ängsten und Unsicherheiten von Mitarbeitenden. Es zeigt sich, dass viele Widerstände eher still oder unterschwellig auftreten.

### **4.2 Aufzeigen konkreter Mehrwerte von KI**

Diese Unterkategorie erfasst Aussagen, in denen der Fokus darauf liegt, wie Organisationen den konkreten Nutzen von KI transparent machen.

### **4.3 Niederschwellige & pragmatische Kommunikation**

Hier werden Kommunikationsformen beschrieben, die einfach, alltagsnah und gut integriert sind – etwa über Intranet, Newsletter, Teams-Chats oder Bildschirmmeldungen.

### **4.4 Bewerberperspektive ernst nehmen & Prozesse anpassen**

Diese Kategorie umfasst Praktiken, bei denen Unternehmen bewusst ihre internen Abläufe anpassen, um Bedenken und Missverständnissen von Bewerbenden vorzubeugen – insbesondere im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI im Rekrutierungsprozess.

---

## **5 Best Practices zu kultureller Verankerung**

Diese Hauptkategorie fasst erprobte Ansätze und Handlungsempfehlungen zusammen, wie Künstliche Intelligenz (KI) kulturell im Unternehmen verankert werden kann. Sie verdeutlicht, dass der erfolgreiche Einsatz von KI nicht nur technologische Voraussetzungen erfordert, sondern stark mit der Organisationskultur, Kommunikation und Mitarbeitendenbeteiligung verknüpft ist.

### **5.1 Botschafter:innen & Rollenmodelle**

Diese Kategorie umfasst Best Practices, bei denen einzelne Mitarbeitende eine aktive Rolle bei der Verankerung von KI im Unternehmen übernehmen. Sie fungieren als interne Multiplikator:innen, gestalten Workshops, Präsentationen oder helfen Teams beim Umgang mit KI.

### **5.2 Partizipation & Mitgestaltung**

In dieser Kategorie werden Strategien gesammelt, die Mitarbeitende aktiv in die Einführung und Gestaltung von KI-Prozessen einbeziehen. Die Beteiligung stärkt nicht nur das Verständnis, sondern auch die Identifikation mit dem Wandel.

### **5.3 Transparente Kommunikation & Aufklärung**

Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf Offenheit, klare Kommunikation und transparente Informationsweitergabe beziehen. Dazu gehören das frühzeitige Thematisieren von Nutzen und Risiken, das Einbinden der C-Ebene sowie der Aufbau eines realistischen Verständnisses über Potenziale und Grenzen von KI.

### **5.4 Innovationsformate & Gamification**

Hier werden kreative und motivierende Formate zusammengefasst, die auf spielerische oder wettbewerbsorientierte Weise den Zugang zu KI erleichtern. Dazu zählen beispielsweise internationale Events, interne Prompt-Wettbewerbe oder das Teilen von Best Prompts.

### **5.5 Niederschwellige Formate & Quick Wins**

Diese Unterkategorie bezieht sich auf einfach umsetzbare, alltagsnahe Methoden zur Einführung von KI. Sie betont die Bedeutung kleiner, konkreter Schritte und schneller Erfolge (Quick Wins), um Mitarbeitende abzuholen und positive Erfahrungen zu ermöglichen.

---

## **6 Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität**

Diese Hauptkategorie bündelt bewährte Vorgehensweisen (Best Practices), die Organisationen im Umgang mit sensiblen Daten im Kontext von KI-Anwendungen im HR-Bereich etabliert haben. Der Fokus liegt auf der Sicherstellung von Datenschutz, Datenqualität und einem verantwortungsbewussten KI-Einsatz.

### **6.1 Rollenbasierte Zugriffskontrolle auf KI-Systeme**

Regelung der Zugriffsrechte auf KI-Anwendungen basierend auf Benutzerrollen, um differenzierte Einsichten in sensible Daten zu ermöglichen.

### **6.2 Ethisch reflektierter Umgang mit sensiblen Daten**

Erfasst Aussagen zur besonderen Vorsicht beim Umgang mit personenbezogenen Daten, etwa bei Lebensläufen oder sensiblen HR-Daten. Es wird reflektiert, welche Tools in heiklen Fällen nicht genutzt werden dürfen, um Datenschutzverletzungen zu vermeiden.

### **6.3 Organisierte Datenverantwortung und -pflege**

Diese Kategorie erfasst Aussagen zur strukturierten Organisation von Datenverantwortlichkeiten innerhalb eines Unternehmens. Dazu zählen spezialisierte Teams oder Prozesse, die sich gezielt um Datenqualität, Zugriff, Standardisierung und Schutz kümmern.

### **6.4 Einschränkung des KI-Zugriffs durch Netzwerksperren**

Diese Unterkategorie beschreibt Massnahmen, bei denen der Zugang zu bestimmten KI-Tools oder Webseiten durch technische Sperren im Netzwerk gezielt unterbunden wird.

### **6.5 Sicherheitsbewusster Umgang mit Nutzerkonten**

Hier geht es um individuelle Schutzmassnahmen im Umgang mit KI, z. B. die Nutzung anonymer E-Mail-Adressen oder versteckter Identitäten bei der Anmeldung. Ziel ist es, Rückverfolgbarkeit und Datenverknüpfung zu minimieren.

### **6.6 Vermeidung von Echtdateien**

Diese Kategorie umfasst Praktiken, bei denen auf die Nutzung echter personenbezogener Daten verzichtet wird – insbesondere bei KI-Prompts, Tests oder Anwendungen. Stattdessen werden abstrakte, anonymisierte Angaben verwendet.

### **6.7 Datenschutzrichtlinien**

Bezieht sich auf unternehmensinterne Richtlinien und Regeln zur Datenverarbeitung, Freigabe und Löschung. Oft werden Fristen, rechtliche Grundlagen und Verantwortlichkeiten klar definiert und eingehalten.

### **6.8 Interner Prüfprozess für KI-Tools**

Diese Kategorie beschreibt strukturierte, mehrstufige Prozesse zur Freigabe von KI-Tools im Unternehmen. Typischerweise sind Instanzen wie Cyber Security, Legal, IT und Fachbereiche beteiligt. Ziel ist die datenschutzkonforme Einführung neuer Systeme.

### **6.9 Sicheres Hosting & Cloud-Lösungen**

Hier werden Praktiken rund um das Hosting von KI-Tools und Daten beschrieben. Bevorzugt werden Lösungen, bei denen Daten in der Schweiz oder in geprüften Umgebungen (z. B. Swiss Cloud, Azure) gespeichert werden und die volle Datenkontrolle gewährleistet ist.

**Anhang F: Summaries mit codierten Segmenten zu Best Practices**

Code	Codierte Segmente
Best Practices zum Implementierungsaufwand > IT-Partnerschaften & technische Machbarkeit	<p>Wir haben im Bereich IT einen Spezialisten für Künstliche Intelligenz. Das ist für mich ein wertvoller Sparringspartner, gerade wenn es um neue Vorhaben oder geplante Releases geht, die wir evaluieren möchten. In einer grossen Organisation wie unserer greifen wir da bewusst auf Fach-Knowhow zurück. Er ist gut vernetzt und in relevanten Gremien eingebunden. Das macht ihn zu einem wichtigen Implementierungspartner. Was den restlichen Bereich betrifft, habe ich relativ viel Freiheit. Wenn es sich um interne Prozesse handelt, die ich testen kann, führen wir eigene Tests durch, und dann kann ich solche Themen grundsätzlich eigenverantwortlich anstossen. Man muss aber aufpassen. Stellen Sie sich vor, ich habe einen Roboter, der in meiner Organisation gewisse Aufgaben übernimmt. Solange dieser Roboter nur intern agiert, zum Beispiel Daten sortiert, und keine externe Kommunikation hat, ist das unproblematisch. Aber sobald er zum Beispiel Lohnabrechnungen erstellt oder mit Patienten oder Bewerbenden in Kontakt tritt, muss ich absolut sicher sein, dass er zuverlässig funktioniert. Nach diesem Prinzip richten wir unser Vorgehen aus.</p> <p>Transkription Interview 4, I4: Zeilen 147 – 160</p>
Best Practices zum Implementierungsaufwand > Dezentrale Umsetzung & Pilotierung auf Team-Ebene	<p>Die Einführung von KI-Tools erfolgt meist auf Teamebene, nicht unbedingt bereichsübergreifend. Im HR-Bereich haben wir acht oder neun Teams, die für unterschiedliche Themen zuständig sind. In der Regel wird ein neues Tool erst in einem Team getestet, um zu prüfen, ob es dort sinnvoll ist. Erst danach wird entschieden, ob und wie es weiter ausgerollt wird.</p> <p>Transkription Interview 3, I3: Zeilen 112 – 116</p>
Best Practices zum Implementierungsaufwand > Ressourcenmanagement & Zusammenarbeit im Team	<p>Natürlich gibt es Herausforderungen, insbesondere mit unseren Abacus-Projekten. Solche Projekte können, je nach Umfang, sehr aufwendig sein. Wir gehen das jedoch pragmatisch an. Ich bin zwar die Vorgesetzte des Teams, aber ich habe Fachspezialisten, die ich bei jedem Projekt gezielt einbeziehe. Dadurch sind wir mindestens zu zweit und bewältigen die Aufgaben gemeinsam. Das hilft enorm. Ich habe keine zentrale Person, die ausschliesslich das Projektmanagement übernimmt. Stattdessen arbeiten wir nach dem Prinzip: Wenn es ein Recruiting-Projekt ist, ist die Recruiterin dabei. Wenn es um den On- und Offboarding-Prozess geht, macht die Admin-Abteilung das mit mir. So verteilen wir die Verantwortung effizient.</p> <p>Transkription Interview 2, I2: Zeilen 122 – 130</p>
Best Practices zum Implementierungsaufwand > Prüf- und Genehmigungsprozesse bei neuen Tools	<p>Das ist jedoch nicht unser Rekrutierungstool, sondern eine übergeordnete Lösung. Wir greifen dabei auf die KI eines externen Anbieters zurück. Wir sind also nicht der Entwickler, sondern nur der Anwender. Als wir das System eingeführt haben, haben wir genau geprüft, wie die KI funktioniert. Jetzt nutzen wir es einfach im operativen Betrieb.</p> <p>Transkription Interview 1, I1: Zeilen 138 – 141</p> <p>Wenn ein neues System eingeführt werden soll, muss es einen kompletten TIRA-Prozess durchlaufen. Dieser Prozess beinhaltet, dass verschiedene Teams das System aus ihrer jeweiligen Perspektive prüfen: Legal, Cyber Security, National</p>

Quality & Risk Management. Alle analysieren es aus ihrer Fachrichtung. Erst wenn alle Prüfstellen ihr Okay geben, wird ein Tool offiziell freigegeben und darf genutzt werden. Der Datenschutz spielt dabei eine zentrale Rolle. Es gibt kein einziges Tool, das ohne diesen Freigabeprozess genutzt werden darf. Und bis ein Tool genehmigt wird, dauert es seine Zeit.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 242 – 249

Best Practices zum Implementierungsaufwand > Change Management & Unterstützung durch Champions

Bei solchen Veränderungen ist Change Management entscheidend. Deshalb haben wir Champions definiert. Also Personen, die besonders geschult wurden und das Team in der Anpassung unterstützen. Diese Champions stehen unter der Leitung von Leads, die noch tiefere Einblicke haben und dafür sorgen, dass das System erfolgreich adaptiert wird. Das betrifft KI genauso wie jede andere grosse System Einführung. Wir verfolgen die Nutzung genau und analysieren, wie oft das Tool tatsächlich verwendet wird.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 201 – 207

Für die unternehmensweite Einführung gab es definitiv ein strukturiertes Management. Manche Dinge brauchten allerdings kaum Erklärungen. Zum Beispiel musste Zoe niemandem grossartig vorgestellt werden. Ich würde sagen, 80 bis 90 Prozent der Mitarbeitenden wissen bereits, wie man es nutzt.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 192 – 195

In anderen grossen Systemen gibt es noch mehr Verantwortliche. Wir haben Produktmanagement-KPIs, also Kennzahlen, die den Erfolg der Einführung messen. Unser Ziel war es, dass das Produkt vollständig implementiert ist, sobald bestimmte KPIs erreicht wurden. Dann gilt die Einführung als erfolgreich abgeschlossen.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 215 – 218

Best Practices zum Implementierungsaufwand > Zentrale Steuerung & Rollenverantwortung

Mittlerweile gibt es auch einen AI-Lead in der Schweiz, und zusätzlich gibt es verschiedene Verantwortliche für bestimmte Funktionen. Diese sammeln aktuell alle laufenden AI-Initiativen, um einen Überblick zu bekommen und das Ganze besser zu strukturieren. Ach ja, was ich vielleicht noch vergessen habe: Wir nutzen auch noch ein CRM oder, wie wir es nennen, ein TRM. Darin sind KI-Funktionen integriert, die wir im HR-Bereich einsetzen. Ich glaube, ich hatte das bereits im Fragebogen erwähnt. Jedenfalls sind die Verantwortlichen für AI-Funktionen gerade dabei, bestehende Initiativen zu erfassen und zu koordinieren. Zudem gibt es Innovation Boards, die bestimmte Themen priorisieren.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 113 – 121

Best Practices zu ethischen Themen > Personaleinstellung für ethische Aspekte

Erst kürzlich wurde eine neue Person für diesen Bereich eingestellt. Auf globaler Ebene gibt es das sicher, aber ob es eine spezifische Einheit dafür in der Schweiz gibt, kann ich nicht mit Sicherheit sagen.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 182 – 185

Best Practices zu ethischen Themen > Grenzen automatisierter Entscheidungen

I4 [00:07:09]: Genau. Wobei ich auch sagen muss, für mich persönlich spielt das Thema Ethik dann eine Rolle, wenn es um die tatsächliche Entscheidung geht. Gerade unter der Voraussetzung, dass es aktuell gar nicht so viele Fische im Teich gibt, also Talente auf dem Markt, wäre es für mich undenkbar, dass ein Algorithmus allein entscheidet. Ein Algorithmus kann gern eine Vorauswahl

treffen, aber die finale Entscheidung bleibt beim Menschen. Es ist nicht so, dass wir Hunderte Bewerbungen haben oder ständig neue Talente reinströmen. Deshalb kommt für mich ein automatisierter Entscheidungsprozess gar nicht infrage.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 83 – 89

I4 [00:08:06]: Genau, ich denke, in dem Moment, wo man die Entscheidung vollständig an ein System übergibt, kommt man automatisch in diese Problematik hinein. Sobald die Verantwortung nicht mehr beim Menschen liegt, sondern bei der KI, entstehen ethische Risiken, gerade wenn die Entscheidungsgrundlagen nicht transparent sind.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 100 – 103

Best Practices zu  
ethischen Themen  
> Ethische  
Richtlinien &  
Governance

I1 [00:13:48]: Was wir haben, sind allgemeine Richtlinien für die Nutzung von generativer KI. Ich schaue gerade nach. Ja, es gibt solche Guidelines, aber sie sind nicht speziell auf den HR-Bereich zugeschnitten, sondern allgemein formuliert.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 168 – 170

Es gibt ein AI-Board. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob das eine eigenständige Einheit ist.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 177 – 179

I3 [00:08:10]: Eher weniger. Wir haben eine Legal & Compliance-Abteilung, bei der dieses Thema zwar angesiedelt ist, aber es gibt keine eigene Ethikkommission oder ein spezielles Gremium, das sich gezielt mit ethischen Fragestellungen auseinandersetzt.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 81 – 83

I4 [00:06:25]: Also bei uns ist es so, dass wir generell eine übergeordnete Aufsicht für alle relevanten Themen im Unternehmen haben. Das betrifft natürlich auch ethische Fragestellungen. Da wir im Gesundheitsbereich tätig sind, werden sämtliche Vorhaben sehr sorgfältig geprüft. Diese Instanz, man kann sie als eine Art internes Organ verstehen, betrachtet auch Themen wie KI im Gesamtkontext und gibt bei Bedarf Rückmeldungen oder Einschätzungen dazu ab.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 73 – 78

Best Practices zu  
ethischen Themen  
> Mensch bleibt in  
Verantwortung

Als wir das System eingeführt haben, haben wir genau geprüft, wie die KI funktioniert. Jetzt nutzen wir es einfach im operativen Betrieb. Es gibt keine speziellen internen Standards, die genau vorschreiben, wie man die KI verwenden soll oder darf. Allerdings arbeitet das System rein vorschlagsbasiert. Das bedeutet, dass die KI nicht automatisch Bewerbungen durchsucht und eigenständig entscheidet, wer der beste Kandidat für eine bestimmte Stelle ist. Wenn beispielsweise eine Position offen ist und sich viele Bewerbende melden, trifft die KI keine Auswahl und sagt nicht: «Florian ist der beste Kandidat». Das gibt es bei uns nicht. Vielmehr funktioniert es genau andersherum. Wenn eine Stelle ausgeschrieben wird, können wir definieren, welche Skills für diese Position wichtig sind. Die KI durchsucht dann die Datenbank nach früheren

Bewerbungen oder nach Talenten im internen Talentpool und gibt eine Liste mit Vorschlägen aus, basierend auf Fit-Scores zu den gesuchten Fähigkeiten.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 140 – 151

Die zentrale Aussage, die ich für mich mitnehme, ist, dass die KI nicht die gesamte Aufgabe übernimmt, sondern eher als unterstützendes Werkzeug dient, also als Mittel zum Zweck, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Transkription Interview 1, NF: Zeilen 157 –159

Allerdings gibt es innerhalb unseres Recruiting-Teams einen starken Fokus auf Diversity, auch von der Unternehmensleitung aus. Dazu gehören insbesondere Themen wie Frauenförderung und die Vermeidung von Diskriminierung aufgrund der Herkunft. Letztlich liegt die ethische Verantwortung aber oft noch im Ermessen der Recruiter und im nächsten Schritt bei den Hiring Managern.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 58 – 62

KI ist noch ein relativ junges Feld. Wenn ich also aufgrund eines nicht ganz durchdachten Wortkonstrukts oder eines unklar formulierten Parameters plötzlich sehr wertvolle Bewerbungen ausschliesse, wäre das problematisch. Deshalb finde ich es wichtig, hier vorsichtig zu sein und den menschlichen Blick nicht zu ersetzen, sondern zu ergänzen.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 107 – 111

Best Practices zu fehlendem Knowhow > Selbstverantwortung & individuelle Weiterbildung

Das Problem ist, dass man sich für diesen Lernprozess am Anfang bewusst Zeit nehmen muss, und genau diese Zeit hat eigentlich niemand. Jeder ist schon mit Arbeit ausgelastet. Trotzdem ist es wichtig, dass man sich darauf einlässt, auch wenn es zu Beginn etwas mehr Aufwand bedeutet. Letztlich ist es eine Investition in die Zukunft.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 300 – 304

Ich bin eine sehr neugierige Person, und als KI aufkam, habe ich sie zunächst privat ausprobiert. Dabei habe ich festgestellt, dass sie gar nicht so schlecht ist. Nach und nach habe ich sie dann in meinem beruflichen Umfeld getestet. Als ich gemerkt habe, dass sie wirklich hilfreich sein kann, habe ich mein Team zusammengebracht, sie in das Thema eingeführt und ihnen gezeigt, wie ich selbst damit arbeite.

Transkription Interview 2, I2: Zeilen 32 – 36

Im Bereich HR habe ich mir im vergangenen Jahr ganz bewusst das Thema KI als persönlichen Schwerpunkt gesetzt, um besser zu verstehen, was aktuell auf dem Markt existiert und welche Trends es gibt. Ich war letztes Jahr an mehreren Veranstaltungen in Deutschland, um mein Wissen zu aktualisieren und mich weiterzubilden.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 27 – 30

Best Practices zu fehlendem Knowhow >

Wir haben bei uns in der IT-Abteilung, speziell im Team Data & Advanced Analytics, eine Einheit, die sich mit Digital Workplace-Themen befasst. Eine

Begleitung durch spezialisierte Einheiten	<p>Kollegin aus diesem Team hat die Pilotierung von Copilot durchgeführt und auch Schulungen angeboten. Diese Schulungen umfassten unter anderem Prompting-Techniken, Anwendung von Copilot in Word, PowerPoint und Excel sowie Best Practices zur optimalen Nutzung der Tools. Diese Schulungen standen allen Mitarbeitenden, insbesondere den Büroangestellten, offen und kamen gut an. Sie haben definitiv dazu beigetragen, das Know-how zu fördern. Zusätzlich haben wir im HR-Bereich eine eigene IT-Abteilung, die sich ausschliesslich mit unseren HR-Systemen beschäftigt. Dort werden regelmässig kleinere Schulungen zu Neuerungen angeboten. Allerdings sind diese Schulungen freiwillig, sowohl für Copilot als auch für die HR-IT-Tools. Meistens nehmen daran vor allem diejenigen teil, die sich ohnehin für das Thema interessieren oder neugierig sind. Personen, die KI skeptisch gegenüberstehen oder den Mehrwert nicht erkennen, haben oft weniger Zugang dazu.</p> <p>Transkription Interview 3, I3: Zeilen 26 – 39</p>
Best Practices zu fehlendem Knowhow > Innovative Lernformate & digitale Tools	<p>Ausserdem gibt es ein spezifisches KI-Training auf unserer internen Lernplattform, das für alle verfügbar ist.</p> <p>Transkription Interview 1, I1: Zeilen 69 – 70</p> <hr/> <p>Tatsächlich ja. Wir planen die Einführung einer sogenannten «Learn App» namens Business Gaming. Diese Lern-App enthält bereits viele vorgefertigte Inhalte, die man erwerben kann, aber das Hauptziel ist es, sie mit eigenen Inhalten zu füllen.</p> <p>Transkription Interview 2, I2: Zeilen 53 – 55</p>
Best Practices zu fehlendem Knowhow > Peer-Learning & Wissenstransfer im Team	<p>Dieses Wissen habe ich einfach weitergegeben. Das, was ich selbst gelernt habe. Mittlerweile nutzt es jeder in meinem Team regelmässig. Falls jemand den Eindruck hat, dass die Antworten nicht passen, setzen wir uns kurz zusammen und versuchen gemeinsam, die Anfrage besser zu formulieren. So gehen wir damit um.</p> <p>Transkription Interview 2, I2: Zeilen 41 – 45</p>
Best Practices zu fehlendem Knowhow > Schulungen & Richtlinien	<p>I1 [00:04:59]: Das heisst, die Mitarbeitenden können einfach die Daten im Browser eingeben und erhalten die Ergebnisse. Das Tool ist für die gesamte Firma zugänglich. Es gibt aber eine Nutzungsrichtlinie (Disclaimer), die vor der Nutzung akzeptiert werden muss. Ausserdem gibt es ein spezifisches KI-Training auf unserer internen Lernplattform, das für alle verfügbar ist. Dieses Training war allerdings verpflichtend, um überhaupt Zugang zu Copilot beantragen zu können.</p> <p>Transkription Interview 1, I1: Zeilen 68 – 73</p> <p>I1 [00:05:27]: Da Copilot lizenzpflichtig ist und Kosten verursacht, wurde es bisher nur für einige hundert Personen freigeschaltet. Alle, die Zugriff erhalten wollten, mussten zuvor das KI-Training absolvieren. In dieser Schulung ging es nicht nur um die technische Nutzung, sondern auch darum, wie KI grundsätzlich funktioniert, welche Vor- und Nachteile es gibt und worauf man achten muss – also eine klassische Einführung in den Umgang mit KI.</p> <p>Transkription Interview 1, I1: Zeilen 75 – 79</p> <p>I1 [00:06:39]: Genau, aber ergänzend dazu, nicht alle Mitarbeitenden wurden speziell darauf geschult. Allerdings wird das Thema intern stark beworben. Alle,</p>

die eine Copilot-Lizenz beantragen wollten, mussten das Training jedoch verpflichtend absolvieren. Ohne diese Schulung war der Zugang nicht möglich. Eine unserer Abteilungen hat aber tatsächlich eine Schulung für alle Mitarbeitenden durchgeführt, einschliesslich klassischer Präsenztrainings.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 94 – 99

I1 [00:07:10]: In der Schulung ging es darum, wie man mit KI arbeitet.

Transkription Interview 1, I1: Zeile 101

Bei Copilot hingegen war es anders. Hier ging es darum, wie Copilot mit den Daten arbeitet. Wie trainiert man es? Wie gibt man Feedback? Wie geht man damit um? Es wurden Best Practices entwickelt, also konkrete Handlungsempfehlungen, wie man Copilot am besten einsetzt.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 197 – 200

I1 [00:21:13]: Ja, das ist auch Teil der Schulungen. Es wird genau erklärt, wie mit Daten umzugehen ist. Die Richtlinien sind sehr streng, nicht nur in Bezug auf KI, sondern generell.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 240 – 241

Eine Kollegin aus diesem Team hat die Pilotierung von Copilot durchgeführt und auch Schulungen angeboten. Diese Schulungen umfassten unter anderem Prompting-Techniken, Anwendung von Copilot in Word, PowerPoint und Excel sowie Best Practices zur optimalen Nutzung der Tools. Diese Schulungen standen allen Mitarbeitenden, insbesondere den Büroangestellten, offen und kamen gut an. Sie haben definitiv dazu beigetragen, das Know-how zu fördern.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 28 – 33

Zusätzlich haben wir im HR-Bereich eine eigene IT-Abteilung, die sich ausschliesslich mit unseren HR-Systemen beschäftigt. Dort werden regelmässig kleinere Schulungen zu Neuerungen angeboten.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 33 – 35

Best Practices im Umgang mit Widerstände > Individueller Umgang mit Unsicherheit & Sorgen

I4 [00:17:34]: Nein, richtigen Widerstand in dem Sinne haben wir nicht erlebt, eher eine gewisse Unsicherheit oder Angst. Wenn jemand sich mit dem Thema nicht auskennt, macht man sich natürlich Gedanken um den eigenen Arbeitsplatz. Aber es ist nichts passiert, das irgendwie eskaliert wäre oder grossen Widerstand ausgelöst hätte. Ich gebe Ihnen ein Beispiel. Wir haben eine Funktion im Unternehmen, bei der es durchaus denkbar ist, dass sie in den nächsten zwei bis drei Jahren vollständig automatisiert werden kann, durch KI und vermutlich sogar präziser als von Menschenhand. So etwas lässt sich technisch durchaus umsetzen. Ich persönlich denke auch, dass HR-Administration in weiten Teilen automatisierbar ist. Natürlich gab es einzelne Mitarbeitende, auch ausserhalb des HR-Bereichs, die sich Sorgen gemacht haben. Diese mussten wir aktiv abholen und begleiten. Aber es gab keine Situation, in der jemand wirklich aufgestanden ist und gesagt hat, ich bin betroffen, ich mache da nicht mit. Es waren eher vereinzelte, leise Bedenken. Ich sage Ihnen ganz ehrlich, ich habe gesehen, was KI bereits heute leisten kann, und ich kann mir beim besten Willen nicht vorstellen, dass wir in drei Jahren noch genauso arbeiten wie heute. Es gibt Aufgaben, die KI schlichtweg besser erledigen kann als wir Menschen.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 227 – 241

Best Practices im Umgang mit Widerstände > Aufzeigen konkreter Mehrwerte von KI	<p>Ich glaube, der Schlüssel liegt darin, den Mitarbeitenden klar aufzuzeigen, welchen konkreten Nutzen KI für ihre Arbeit hat. Es geht nicht darum, ihre Arbeitszeit oder Stellenprozente zu reduzieren, sondern ihnen mehr Raum für wertschöpfende Tätigkeiten zu geben. Sobald sie verstehen, dass KI ihnen hilft, effizienter zu arbeiten, ohne dass sie dadurch etwas verlieren, entsteht erst gar kein Widerstand.</p> <p>Transkription Interview 2, I2: Zeilen 167 – 171</p>
Best Practices im Umgang mit Widerstände > Niederschwellige & pragmatische Kommunikation	<p>I1 [00:27:56]: Nein, wir nutzen dafür das Intranet. Externe Veröffentlichungen machen wir nicht mehr, das wurde im Business-Bereich eingestellt, weil es kaum jemand gelesen hat. Intern läuft die Kommunikation über das Intranet, dort werden alle aktuellen News veröffentlicht. Zusätzlich gibt es in den Büros digitale Bildschirme, auf denen Informationen angezeigt werden können. Aber meist handelt es sich dabei ebenfalls um Inhalte aus dem Intranet. Manchmal gibt es auch E-Mail-Newsletter, die an bestimmte Abteilungen oder Funktionen geschickt werden. Und manchmal kommen Themen einfach spontan über ein CEO-Quarterli, etwa durch eine E-Mail, wo dieses Thema dann hervorgehoben wird.</p> <p>Transkription Interview 1, I1: Zeilen 321 – 328</p> <p>Wir kommunizieren intern sehr viel über Microsoft Teams, sei es per Chat, durch Screensharing oder indem wir uns interessante Artikel als Links zuschicken, zum Beispiel: «Lies das mal, mega spannender Artikel!» Das läuft meist bilateral und sehr pragmatisch. Was die allgemeine Belegschaft betrifft, informieren wir eher individuell oder punktuell über KI-Themen.</p> <p>Transkription Interview 2, I2: Zeilen 176 – 180</p>
Best Practices im Umgang mit Widerstände > Bewerberperspektive ernst nehmen & Prozesse anpassen	<p>Viele haben die Sorge, dass sie von einer KI aussortiert werden, obwohl wir das gar nicht tun. Aber dieses Argument hören wir immer wieder. Ein Beispiel: Wenn jemand zu schnell eine Absage bekommt, kommt schnell der Verdacht auf, dass niemand die Bewerbung wirklich gelesen hat. Das wollen wir natürlich vermeiden. Daher gibt es bei uns klare Richtlinien zu diesem Thema. Wenn jemand sich innerhalb von 30 Minuten nach der Bewerbung bereits eine Absage erhält, fühlt sich das oft unfair an, als ob niemand die Bewerbung wirklich geprüft hätte. Theoretisch könnte ein Recruiter aber eine Bewerbung auch innerhalb von 30 Minuten sichten und bewerten. Das wäre sogar eher langsam. Trotzdem verstehen wir, dass es aus Kandidatensicht anders wahrgenommen wird.</p> <p>Transkription Interview 1, I1: Zeilen 263 – 272</p>
Best Practices zu kultureller Verankerung > Botschafter:innen & Rollenmodelle	<p>Innerhalb des Unternehmens gibt es bereits Personen, die sich mit dem Change Management und kulturellen Wandel in Bezug auf KI beschäftigen. Besonders im Data-Team, das ich vorhin erwähnt habe, gibt es eine Art Botschafter für KI. Ehrlich gesagt tut mir diese Person manchmal ein wenig leid. Wir haben viele Mitarbeitende, die schon sehr lange im Unternehmen sind, und dort geht der Wandel sehr langsam voran. Das Verständnis für KI muss erst aufgebaut werden. Was wir aktiv tun sind Workshops, auch am Abend, externe Experten für Präsentationen einladen, Up-and-Down-Networking, damit Mitarbeitende</p>

ungezwungen mit dem Thema in Kontakt kommen und merken, KI ist gar nicht so schlimm, wie du denkst.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 178 – 186

NF [00:03:22]: Was genau macht die Person, die als Botschafter für KI fungiert? Welche Aufgaben übernimmt sie konkret?

I3 [00:03:26]: Mhm, die Person hält Präsentationen und Workshops in verschiedenen Teams. Dort zeigt sie auf, wie die vorhandenen Daten genutzt werden können sowohl auf Business-Unit- als auch auf Team-Ebene, welche Daten überhaupt vorhanden sind, wie sich die Daten über die letzten Jahre verändert haben, z. B. von unstrukturierten, ungenutzten Daten hin zu einer strukturierteren Nutzung, welche Vision das Unternehmen für den Umgang mit Daten und KI hat. Ein wichtiger Aspekt ist auch, offen über Ängste und Kritikpunkte zu sprechen. Die Person hilft dabei, Skepsis abzubauen und das Team auf die zukünftigen Entwicklungen mitzunehmen.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 187 – 196

Best Practices zu  
kultureller  
Verankerung >  
Partizipation &  
Mitgestaltung

I4 [00:26:01]: Natürlich, das wäre ein zentraler Bestandteil des Prozesses. Der Vorteil zu Beginn ist, dass man den Mitarbeitenden aufzeigt, wie sich ihre Rolle durch den Einsatz von KI verändern kann. Was können wir garantieren, wenn wir in der glücklichen Lage sind, dass keine Ressourcen abgebaut werden müssen? Was können wir den Mitarbeitenden für einen Mehrwert bieten? Wenn die Mitarbeitenden in diesen Prozess aktiv eingebunden werden, steigert das nicht nur die Akzeptanz, sondern auch das Verständnis dafür, wie KI ihre Arbeit unterstützen kann, anstatt sie zu ersetzen.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 330 – 336

Best Practices zu  
kultureller  
Verankerung >  
Transparente  
Kommunikation &  
Aufklärung

I2 [00:25:01]: Ich glaube, was es bei uns einfacher macht, ist, dass es bei unseren KI-Projekten, wie beispielsweise dem Mikrofon-Projekt, nie darum geht, Ressourcen zu reduzieren oder Mitarbeitende abzubauen. Das nimmt vielen die Angst und erleichtert die Akzeptanz. Unsere Botschaft ist klar: «Wenn wir KI einführen, könnte das dazu führen, dass du zukünftig 40 statt 45 Stunden pro Woche arbeitest bei gleichem Lohn». Oder ich kann meinen HR-Mitarbeitenden sagen: Statt acht Stunden lang Listen zu kontrollieren, kannst du dich mehr mit den Menschen beschäftigen, Workshops organisieren und Arbeitsgruppen begleiten, genau dafür bist du doch im HR. Wenn KI also ermöglicht, dass die Leute sich auf wertschöpfende und sinnvolle Aufgaben konzentrieren können, dann ist die Akzeptanz viel höher. Schwieriger wäre es natürlich, wenn KI eingeführt wird, um Stellen in der Administration zu reduzieren. Dann stösst man auf ganz andere Widerstände. Aber selbst wenn es irgendwann dazu käme, dass der Personalbestand reduziert werden müsste, würde ich von Anfang an transparent damit umgehen. Ich würde den betroffenen Personen offen sagen: Das ist die Situation. Mein Angebot an euch: Nutzt die Zeit, um euch mit KI und den neuen Prozessen vertraut zu machen. Dieses Wissen wird euch draussen auf dem Arbeitsmarkt von grossem Nutzen sein, denn die Welt entwickelt sich genau in diese Richtung. Letztendlich kann man an manchen Entwicklungen nichts ändern, aber man kann den Mitarbeitenden helfen, sich darauf vorzubereiten. Ich bin überzeugt, dass Ehrlichkeit und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der beste Weg sind, auch für diejenigen, die vielleicht irgendwann gehen müssen.

Transkription Interview 2, I2: Zeilen 281 – 300

. Wie wir das gelöst haben? Mit Geduld. Immer wieder Gespräche führen und den Mehrwert aufzeigen. Besonders mit der Security-Abteilung. Sie erkennen den Nutzen von KI, müssen aber alle Richtlinien prüfen, und das dauert einfach. Auch auf C-Level-Ebene haben wir betont, wir können die Augen davor verschliessen, aber dann hängen uns alle anderen ab. Dieses Verständnis wächst langsam, aber es entwickelt sich in die richtige Richtung.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 99 – 104

I4 [00:25:08]: Das gelingt aus meiner Sicht vor allem durch viel Information, gezielte Aufklärung und einen transparenten Umgang mit dem Thema. Man muss die Mitarbeitenden mitnehmen, ihnen aufzeigen, was KI kann aber auch, was sie (noch) nicht kann. Wenn man offen kommuniziert, Ängste ernst nimmt und konkrete Anwendungsbeispiele liefert, entsteht Vertrauen. Nur so wird KI langfristig Teil der Unternehmenskultur und nicht als etwas Fremdes oder Bedrohliches wahrgenommen

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 314 – 319

I4 [00:25:33]: Ja, natürlich, das gehört absolut dazu. Man sollte offen und ehrlich damit umgehen und klar kommunizieren, welchen Weg das Unternehmen in Bezug auf KI einschlagen möchte. Diese Transparenz sowohl auf strategischer Ebene als auch im Alltag schafft Orientierung und Vertrauen. Und genau das ist entscheidend, damit KI auch kulturell im Unternehmen ankommt.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 323 – 327

Best Practices zu  
kultureller  
Verankerung >  
Innovationsformat  
& Gamification

Aber es gibt viele Initiativen, um KI intern stärker zu verankern. Zum Beispiel gibt es das Event «24 Hours of AI», eine globale Initiative. Dabei gibt es weltweit 24 Stunden lang Vorträge, Meetings und Sessions zu verschiedenen KI-Themen. Man kann sich ganz flexibel einwählen und sich weiterbilden. Zudem gibt es regelmässig Innovations-Wettbewerbe, zum Beispiel für den besten Prompt, bei dem es auch etwas zu gewinnen gab. Ausserdem gibt es ein internes Prompting-Board, auf dem fertige Prompts für verschiedene Anwendungszwecke bereitgestellt werden. Mitarbeitende können dort ihre eigenen Prompts ergänzen, wenn sie gute Ideen haben.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 354 – 361

Gerade bei Wettbewerben, zum Beispiel zur besten Prompt-Auswahl, war es gar nicht so einfach, einen klaren Gewinner zu bestimmen. Aber es gibt immer wieder neue Ideen und Innovations-Challenges, um das Thema KI weiter voranzutreiben.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 363 – 366

Best Practices zu  
kultureller  
Verankerung >  
Niederschwellige  
Formate & Quick  
Wins

Du kennst ja die Change-Kurve. Am Anfang gibt es viel Interesse, weil alle ausprobieren wollen. Dann folgt häufig eine Phase der Enttäuschung, weil die KI möglicherweise nicht die gewünschten Ergebnisse liefert. Die Nutzung nimmt ab. In dieser Phase ist es wichtig, aktiv gegenzusteuern, um das Tool sinnvoll in den Arbeitsalltag zu integrieren. Wenn es nicht genutzt wird, analysieren wir das und sprechen mit den relevanten Personen. Dafür haben wir monatliche Sessions eingerichtet, in denen wir Best Practices und Quick Wins teilen, also kleine, direkt umsetzbare Tipps.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 207 – 213

Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Rollenbasierte Zugriffskontrolle auf KI-Systeme	Das Berechtigungsmanagement läuft aber nicht nur über REX, sondern auch für Copilot und andere Systeme. Gerade bei Copilot, der mit unseren Unternehmensdaten verknüpft ist, gibt es klare Zugriffsregeln. Das bedeutet, dass Nutzer je nach Rolle und Berechtigung unterschiedliche Einsichten in die Daten haben. Wie genau das technisch umgesetzt wurde, kann ich nicht sagen, da bin ich zu wenig in der IT-Welt drin.
	Transkription Interview 3, I3: Zeilen 134 – 139
Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Ethisch reflektierter Umgang mit sensiblen Daten	I4 [00:16:18]: Ja, genau, man hinterlegt bereits Informationen, oft ohne es direkt zu merken. Wir haben zum Beispiel kürzlich einen Dienstleister evaluiert, der Lebensläufe automatisch übersetzt, ein hochsensibler Bereich. Denn dabei werden personenbezogene Daten verarbeitet und teilweise auch gespeichert. Wenn zum Beispiel eine Nationalität in einem bestimmten Berufsfeld gar nicht vorkommt, besteht die Gefahr, dass unbewusst Standards gesetzt oder bestimmte Gruppen ausgeschlossen werden. In solchen Fällen sind wir besonders vorsichtig. Es gibt mittlerweile auch Übersetzungsdienste, die ohne KI funktionieren, und im HR-Bereich greifen wir in sensiblen Fällen lieber auf solche zurück. Einige Dinge machen wir schlichtweg nicht oder bewusst anders, um den Schutz personenbezogener Daten zu gewährleisten. Ich würde beispielsweise niemals eine offene Lizenz nutzen, um dort Lebensläufe oder ähnliche vertrauliche Informationen verarbeiten zu lassen.
	Transkription Interview 4, I4: Zeilen 211 – 221
Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Organisierte Datenverantwortung und -pflege	Wir haben bei uns in der IT-Abteilung ein spezialisiertes Team, das sich seit zwei Jahren ausschliesslich mit Datenmanagement beschäftigt. Dieses Team kümmert sich um Datenqualität und Standardisierung, Speicherung und Zugriff.
	Transkription Interview 3, I3: Zeilen 165 – 167
Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Einschränkung des KI-Zugriffs durch Netzwerksperren	I3 [00:13:57]: Nein, ChatGPT ist bei uns gesperrt. Es gibt einige Webseiten, die blockiert sind, und wir dürfen ausschliesslich mit Copilot arbeiten.
	Transkription Interview 3, I3: Zeilen 142 – 143
Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Sicherheitsbewusster Umgang mit Nutzerkonten	I2 [00:24:10]: Ich nutze meine Apple-E-Mail und zwar so, dass die Plattform nicht sehen kann, welche genau es ist. Bei Apple kann man festlegen, ob die eigene E-Mail-Adresse sichtbar sein soll oder nicht, und ich habe eingestellt, dass sie nicht angezeigt wird. Dadurch gibt es keine direkte Verbindung zu meinem Account. Kann ich absolut empfehlen!
	Transkription Interview 2, I2: Zeilen 272 – 275
Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Vermeidung von Echtdaten	I2 [00:13:29]: Im HR haben wir eine klare Regel. Es werden keine Dateien hochgeladen, die Mitarbeitendendaten enthalten. Falls jemand beispielsweise eine Formel überprüfen möchte, kann er stattdessen ein leeres Dokument mit erfundenen Namen verwenden. Das ist kein Problem.
	Transkription Interview 2, I2: Zeilen 144 – 147

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Art und Weise, wie wir mit sensiblen Informationen umgehen. Wenn ich beispielsweise eine Lösung für die Ausstellung von Zertifikaten benötige, lade ich keine echten Daten hoch, sondern beschreibe die Situation abstrakt. Ich formuliere dann etwa: «Ich habe 150 Teilnehmende, denen ich ein Zertifikat als PDF ausstellen muss. Bitte schreibe mir den passenden Programmiercode». Anschliessend übertrage ich das manuell in Word. So vermeiden wir es, sensible Daten in KI-Systeme hochzuladen.

Transkription Interview 2, I2: Zeilen 147 – 153

Wie bereits erwähnt, haben wir bei Mitarbeitendendaten ein klares Framework. Wir wissen genau, wie die Daten strukturiert sein müssen, wenn wir sie weiterverarbeiten möchten. Falls wir KI nutzen, um Daten zu analysieren oder zu optimieren, laden wir nur ein leeres Framework hoch, ohne echte Mitarbeitendendaten. Wir arbeiten mit Shared Folders, in denen standardisierte Vorlagen hinterlegt sind. Diese können entsprechend genutzt werden, ohne dass sensible Informationen preisgegeben werden.

Transkription Interview 2, I2: Zeilen 233 – 238

I2 [00:23:21]: Für die Personalabteilung ist die Personalnummer bei uns in Abacus hinterlegt, sonst spielt sie keine Rolle. Wenn ich mit Daten arbeite, lösche ich einfach die Namen und Anschriften oder erstelle die Liste direkt so, dass nur die Personalnummern enthalten sind. Auf diese Weise bleiben die Daten geschützt und sicher.

Transkription Interview 2, I2: Zeilen 262 – 265

Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Datenschutzrichtlinien

I1 [00:02:00]: Genau, ich sehe aber aktuell noch keinen echten Mehrwert darin. Aber eine andere wichtige Diskussion, die wir im Unternehmen haben, betrifft die Nutzung von KI-Tools allgemein. Viele dürfen wir nicht nutzen. Midjourney oder ChatGPT zum Beispiel sind verboten, auch wenn keine Kundendaten betroffen sind. Das Problem ist, dass wir dadurch nicht lernen können, wie wir mit diesen Tools arbeiten.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 28 – 32

Die Richtlinien sind sehr streng, nicht nur in Bezug auf KI, sondern generell. Man darf keine Systeme nutzen, die nicht offiziell genehmigt wurden.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 241 – 242

Jedenfalls, wenn du dich bei uns bewirbst, musst du eine Checkbox mit den Datenschutzbestimmungen akzeptieren. Dort gibt es verschiedene Optionen. Eine davon ist, ob deine Daten zwischen zwei Systemen geteilt werden dürfen, also zwischen dem TRM (Talent Relationship Management) und dem eigentlichen Bewerbungsmanagement-System. Ausserdem gibt es die Option zu entscheiden, ob deine Daten nach dem Bewerbungsverfahren anonymisiert werden sollen oder ob wir sie für 36 Monate speichern dürfen. Falls sich jemand für die sofortige Anonymisierung entscheidet, sind die Daten nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens direkt gelöscht und nicht mehr nutzbar. Wenn der Bewerbende der Speicherung zustimmt, bleiben die Daten innerhalb dieser 36 Monate gespeichert. Was genau in den Datenschutzbestimmungen zur KI-Nutzung steht, weiss ich allerdings nicht auswendig. Aber wir haben die Richtlinien von unserer Datenschutzabteilung erstellen lassen, also von einer Expertin.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 279 – 291

Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Interner Prüfprozess für KI-Tools

Das Hauptproblem ist, dass unsere Leute nicht einfach mit den benötigten Tools arbeiten können. Normalerweise läuft es so: Ich beantrage ein bestimmtes Tool, dann durchläuft es einen langwierigen Prozess mit Cyber Security und anderen Prüfstellen. Gerade bei Google-Diensten oder ähnlichen Lösungen dauert das ewig. Du kennst es ja selbst. Für ein Problem braucht man oft mehrere Tools gleichzeitig, um es ideal zu lösen.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 122 – 127

I3 [00:08:49]: Mhm, der grösste Widerstand kommt meist von der Security-Seite. Ein Beispiel: Wir haben letzten Monat das KI-gestützte Tool Recruiting IQ getestet. Es hilft unter anderem beim Texten von LinkedIn-Beiträgen bis hin zu Stelleninseraten. Allerdings hat es ein Jahr gedauert, bis wir überhaupt einen Testmonat durchführen konnten. Der Grund dafür waren wiederholte Abstimmungen mit der Security-Abteilung, um zu klären, ob das Tool sicher und regelkonform genutzt werden kann.

Transkription Interview 3, I3: Zeilen 89 – 94

I4 [00:13:04]: Genau, das ist für uns ein zentrales Thema, allerdings nicht nur im Zusammenhang mit KI, sondern ganz grundsätzlich. Der gesamte Bereich rund um Datenschutz, insbesondere personenbezogene Daten, ist bei uns stark geschützt und wird sehr ernst genommen. Auch hier greifen wir bewusst auf internes Fachwissen zurück, zum Beispiel auf unsere Legal-Abteilung, die uns in solchen Fragen unterstützt und begleitet.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 171 – 181

Was bei uns aber sehr hilfreich ist, gerade aus Compliance- und Legal-Sicht, ist die Möglichkeit, auf internes Fachwissen zurückzugreifen. Ich kann zum Beispiel nach Erfahrungswerten fragen, mir Einschätzungen einholen oder auch bei der Evaluation neuer Dienstleister Unterstützung holen. Das ist sicher ein Vorteil eines grossen Konzerns. Solange wir in einem Übungsrahmen arbeiten und keine sensiblen oder heiklen Daten einsetzen, haben wir relativ freie Hand. Wenn ich zum Beispiel eine OpenAI-Lizenz brauche und den Nutzen entsprechend begründen kann, dann bekomme ich diese auch. Genauso, wenn ich eine höherwertige Lizenz benötige, um qualitativ bessere Inhalte zu generieren, ist auch das möglich. Was aber bei uns immer mitgedacht wird, ist der Sicherheitscheck. Der ist bei uns standardmässig integriert. Das heisst, alles muss datenschutzkonform und technisch sicher sein, bevor es produktiv eingesetzt wird.

Transkription Interview 4, I4: Zeilen 191 – 201

Best Practices zu Themen rund um Datenschutz und Datenqualität > Sicheres Hosting & Cloud-Lösungen

I1 [00:01:08]: Dann haben wir Zoe. Das basiert auf ChatGPT-4-Technologie, wird aber intern gehostet. Dadurch bleiben die Daten bei uns, und wir können es auch mit Kundendaten nutzen.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 17 – 19

I1 [00:01:25]: Zudem haben wir einen eigenen Translator, der auf DeepL basiert, aber intern gehostet wird. Dadurch können ganze Dokumente sicher übersetzt werden.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 21–22

NF [00:05:53]: Und das Zoe-Programm, ist das Open Source? Weisst du das zufällig? Oder ist das einfach eine interne Lösung?

I1 [00:06:01]: Ehrlich gesagt, weiss ich das nicht genau, aber ich kann es mir nicht vorstellen.

NF [00:06:05]: Also eine rein interne Lösung?

I1 [00:06:07]: Ja, genau. Es ist eine interne Lösung, die auf Azure Open AI Services basiert.

NF [00:06:13]: Okay.

I1 [00:06:13]: Es läuft in einer sicheren Azure-Umgebung.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 80 – 86

Aber ich weiss, dass die Vorgaben in diesem Bereich sehr streng sind. Nichts, was mit den USA zu tun hat, wird genehmigt – ebenso wenig wie Lösungen, bei denen Daten das Unternehmen verlassen könnten. Wir hosten unsere Daten in SwissAlps, also in einer eigenen Cloud in der Schweiz. Unsere Daten bleiben vollständig in der Schweiz und verlassen das Land nicht. Bevor ein Tool zugelassen wird, wird sichergestellt, dass keine Daten unkontrolliert weitergegeben werden. Ein KI-Tool würde niemals genehmigt werden, wenn dadurch Daten ungesichert übertragen würden, insbesondere nicht in die USA.

Transkription Interview 1, I1: Zeilen 224 – 230.

**Anhang G: Voraussetzungen der Faktorenanalysen**

**KMO- und Bartlett-Test**

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		.721
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	241.238
	df	55
	Signifikanz nach Bartlett	<.001

**Erklärte Gesamtvarianz**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3.085	28.047	28.047	3.085	28.047	28.047	2.874	26.126	26.126
2	2.469	22.443	50.491	2.469	22.443	50.491	2.112	19.203	45.329
3	1.080	9.819	60.310	1.080	9.819	60.310	1.648	14.981	60.310
4	.905	8.226	68.536						
5	.746	6.786	75.322						
6	.633	5.755	81.077						
7	.574	5.215	86.293						
8	.481	4.377	90.670						
9	.401	3.642	94.312						
10	.351	3.187	97.499						
11	.275	2.501	100.000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

**Korrelationsmatrix<sup>a</sup>**

	Durch den Einsatz von KI-Tools können längerfristig Kosten gesenkt werden.	Durch den Einsatz von KI-Tools können Entscheidungsprozesse beschleunigt werden.	Der Einsatz von KI-Tools führt zu objektiveren, auf Daten basierten, Entscheidungen und damit einer verbesserten Entscheidungsqualität.	Das Unternehmen wird als agil und innovativ wahrgenommen.	Durch den Einsatz von KI-Tools kann die Effizienz gesteigert werden (Zeit, Prozess).	Der Einsatz von KI kann zu Fehlentscheidungen führen, da viele Systeme noch unausgereift oder fehleranfällig sind.	Durch den Einsatz von KI wird der Datenschutz und die Privatsphären der Mitarbeitenden gefährdet.	Die Ergebnisse der KI sind nicht nachvollziehbar und transparent.	Schlechte Datenqualität führt zu falschen Resultaten, was zu einer Zunahme von Vorurteilen und Diskriminierung führen kann.	Durch den Einsatz von KI geht der zwischenmenschliche Kontakt und Beziehungen verloren.	Fehlendes Knowhow der Anwender:innen führt zu Fehlern im Einsatz von KI.
Korrelation	1.000	.488	.597	.466	.500	-.206	-.035	-.233	-.180	-.155	.029
	.488	1.000	.432	.198	.419	-.217	.045	-.086	-.026	-.167	.026
	.597	.432	1.000	.434	.544	-.248	.057	-.156	-.020	-.097	-.054
	.466	.198	.434	1.000	.317	.029	.101	-.128	.099	.186	.181
	.500	.419	.544	.317	1.000	-.090	.108	-.131	.099	-.169	.066
	-.206	-.217	-.248	.029	-.090	1.000	.179	.318	.453	.465	.092
	-.035	.045	.057	.101	.108	.179	1.000	.339	.295	.348	.381
	-.233	-.086	-.156	-.128	-.131	.318	.339	1.000	.456	.320	.321
	-.180	-.026	-.020	.099	.099	.453	.295	.456	1.000	.267	.335
	-.155	-.167	-.097	.186	-.169	.465	.348	.320	.267	1.000	.187
	.029	.026	-.054	.181	.066	.092	.381	.321	.335	.187	1.000

a. Determinante = .038

**Anhang H: Ergebnisse der Faktorenanalyse PCA****Rotierte Komponentenmatrix<sup>a</sup>**

	Komponente		
	1	2	3
Durch den Einsatz von KI-Tools können längerfristig Kosten gesenkt werden.	.825		
Der Einsatz von KI-Tools führt zu objektiveren, auf Daten basierten, Entscheidungen und damit einer verbesserten Entscheidungsqualität.	.816		
Durch den Einsatz von KI-Tools kann die Effizienz gesteigert werden (Zeit, Prozess).	.737		
Das Unternehmen wird als agil und innovativ wahrgenommen.	.686		.446
Durch den Einsatz von KI-Tools können Entscheidungsprozesse beschleunigt werden.	.627		-.346
Die Ergebnisse der KI sind nicht nachvollziehbar und transparent.	-.241	.724	
Fehlendes Knowhow der Anwender:innen führt zu Fehlern im Einsatz von KI.		.714	
Durch den Einsatz von KI wird der Datenschutz und die Privatsphären der Mitarbeitenden gefährdet.		.683	
Schlechte Datenqualität führt zu falschen Resultaten, was zu einer Zunahme von Vorurteilen und Diskriminierung führen kann.		.655	.341
Durch den Einsatz von KI geht der zwischenmenschliche Kontakt und Beziehungen verloren.		.255	.775
Der Einsatz von KI kann zu Fehlentscheidungen führen, da viele Systeme noch unausgereift oder fehleranfällig sind.		.243	.734

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

**Anhang I: Ergebnisse der multiplen Regression**

**Modellzusammenfassung<sup>b</sup>**

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	.710 <sup>a</sup>	.504	.484	.584	1.024

a. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 3 zwischenmenschliche und technische Risiken, REGR factor score 2 Soziale, ethische und kompetenzbezogene Risiken, REGR factor score 1 Strategische Vorteile

b. Abhängige Variable: Einstellung 2025

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modell		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.
1	Regression	25.932	3	8.644	25.388	<.001 <sup>b</sup>
	Nicht standardisierte Residuen	25.536	75	.340		
	Gesamt	51.468	78			

a. Abhängige Variable: Einstellung 2025

b. Einflußvariablen : (Konstante), REGR factor score 3 zwischenmenschliche und technische Risiken, REGR factor score 2 Soziale, ethische und kompetenzbezogene Risiken, REGR factor score 1 Strategische Vorteile

**Koeffizienten<sup>a</sup>**

Modell		Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	T	Sig.	Kollinearitätsstatistik	
		Regressionskoeffizient	Std.-Fehler	Beta			Toleranz	VIF
1	(Konstante)	2.861	.066		43.576	<.001		
	REGR factor score 1 Strategische Vorteile	.540	.066	.664	8.168	<.001	1.000	1.000
	REGR factor score 2 Soziale, ethische und kompetenzbezogene Risiken	-.057	.066	-.071	-.870	.387	1.000	1.000
	REGR factor score 3 zwischenmenschliche und technische Risiken	-.195	.066	-.240	-2.948	.004	1.000	1.000

a. Abhängige Variable: Einstellung 2025

**Anhang J: Genannte KI-Tools in Anwendung**

HR-Bereich	Eingesetzte KI-Anwendungen
Personalbedarfsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ChatGPT</li> <li>• Recruiting IQ</li> <li>• TeamTailor</li> <li>• AbaClik3</li> </ul>
Personalbeschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ChatGPT</li> <li>• Copilot</li> </ul>
Personaleinsatzplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SmartPEP</li> </ul>
Personalbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generative KI integriert in Leapsome</li> </ul>
Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eightfold Talent Market place</li> <li>• Learn 365</li> </ul>
Personalbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Bots</li> </ul>
Personaladministration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ChatGPT</li> <li>• Claude,</li> <li>• Perplexity</li> <li>• Copilot</li> <li>• AbaClik3</li> </ul>