



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Künstliche Intelligenz im HR – Eine Bestandsaufnahme

MASTER-ARBEIT

2021/22

Autor

Michel, Nick

Begleitperson

Prof. Dr. Hell, Benedikt

Praxispartner

Institut Mensch in komplexen Systemen

Kontaktperson Prof. Dr. Hell, Benedikt

## Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung führt eine Bestandsaufnahme mittels Fragebogen zum aktuellen Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im Personalwesen (HR) in schweizerischen Unternehmen durch und erfasst die Einstellungen von HR-Praktiker:innen gegenüber dem Einsatz, den Chancen und den Risiken von KI im HR. Weiter werden in Interviews Erfahrungen von Experten und HR-Praktiker:innen im Einsatz von KI im HR in der Praxis beleuchtet, um aufzuzeigen, wie KI das HR verändert hat und noch verändern wird. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass der Einsatz von KI im HR in schweizerischen Unternehmen noch nicht weitverbreitet ist. Die Mehrzahl der HR-Praktiker:innen sind dem Einsatz von KI im HR gegenüber eher optimistisch gestimmt, obwohl eine nicht zu vernachlässigende Gruppe der HR-Praktiker:innen auch skeptisch ist. Die Experten und HR-Praktiker:innen, die bereits Erfahrungen mit KI im HR gesammelt haben, berichten über positive Veränderungen, sofern mögliche Stolpersteine bekannt sind und aktiv angegangen werden. Durch den Einsatz von KI fallen insbesondere administrative Aufgaben weg, was dazu führt, dass die Beratungs- und Schulungstätigkeit im HR in Zukunft an Relevanz gewinnt.

Schlagwörter: Künstliche Intelligenz (KI), Personalwesen (HR), Chancen, Risiken, Barrieren, Veränderungen, Stolpersteine

## **Abstract**

This Study reviews the situation of the current use of artificial intelligence (AI) in human resources (HR) in Swiss companies and captures the attitudes of HR practitioners toward the use, opportunities and risks of AI in HR (Study 1). In addition, interviews with experts and HR practitioners shed light on their experiences in using AI in HR in practice and show how AI has changed and will continue to change HR (Study 2). The results of the study show that the use of AI in HR is not yet widespread in Swiss companies. The majority of HR practitioners are rather optimistic about the use of AI in HR, although a non-negligible group is also skeptical. The experts and HR practitioners who already gained experience with AI in HR report positive changes, as long as potential obstacles are known and actively addressed. The use of AI eliminates administrative tasks in particular, which means that consulting and training activities in HR will become more relevant in the future.

**Key Words:** Artificial Intelligence (AI), Human Resources (HR), Chances, Risks, Barriers, Changes, obstacles

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	6
1.1	Fragestellungen und Ziel der Arbeit.....	6
1.2	Struktur der Arbeit.....	9
2	Künstliche Intelligenz.....	11
2.1	Definitionsansätze .....	11
2.2	Funktionen von KI.....	16
2.3	KI-Anwendungen .....	17
2.4	Chancen, Risiken und Barrieren von KI im HR.....	19
2.5	Richtlinien für den Einsatz von KI.....	21
3	Untersuchungsdesign.....	28
4	Studie 1 - KI-Use und Einstellung gegenüber KI im HR.....	29
4.1	Methode.....	29
4.1.1	Fragebogen: Entwicklung und Erhebung .....	29
4.1.2	Stichprobe.....	32
4.1.3	Datenbereinigung und -vorbereitung.....	33
4.1.4	Auswertung.....	34
4.2	Ergebnisse .....	38
4.2.1	KI-Use .....	38
4.2.2	Einstellung gegenüber KI im HR .....	42
4.2.3	Chancen .....	43
4.2.4	Risiken.....	45
4.2.5	Barrieren.....	46
5	Studie 2 – Erfahrungen mit KI im HR.....	48
5.1	Methode.....	48
5.1.1	Stichprobe.....	48
5.1.2	Interviewleitfaden: Entwicklung und Erhebung.....	49
5.1.3	Vorbereitung und Durchführung .....	51

5.1.4	Auswertung.....	52
5.2	Ergebnisse .....	56
5.2.1	Veränderung durch KI im HR .....	56
5.2.2	Stolpersteine im Einsatz von KI .....	60
5.2.3	Umgang mit Stolpersteinen .....	62
5.2.4	Zukunft von KI im HR .....	64
5.2.5	Übersicht der Ergebnisse .....	64
6	Diskussion .....	66
6.1	Ergebnisinterpretation .....	66
6.2	Handlungsempfehlungen.....	74
6.3	Grenzen der Aussagen der Studie.....	77
6.4	Ausblick.....	78
6.5	Fazit.....	80
	Literaturverzeichnis.....	81
	Abbildungsverzeichnis .....	87
	Tabellenverzeichnis.....	88

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren lässt sich ein starker Anstieg in der Anwendung und der Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen beobachten (Oracle & Future Workplace, 2019). Diese Entwicklung ist insbesondere für den Unternehmensbereich Human Resources (HR) von Bedeutung. KI hat verschiedene Aufgaben im HR verändert, umgestaltet und automatisiert (Oswal, Khaleeli & Alarmoti, 2021). Während traditionelle HR-Prozesse oft zeitaufwändig, kompliziert und von Vorurteilen begleitet sind (Beattie & Johnson, 2012), kann KI Vorurteile reduzieren und die Arbeit schneller und effizienter gestalten (Oswal et al., 2021). Im internationalen Vergleich sind China und Indien Vorreiter im Einsatz von KI, während westliche Länder der KI gegenüber teils noch skeptischer und weniger aufgeschlossen sind (Oracle & Future Workplace, 2019). Studienergebnisse aus Deutschland des Ethikbeirats HR-Tech und dem Bundesverband der Personalmanager (BPM) (2021a) zeigen jedoch, dass der Einsatz von KI im HR auch in den westlichen Ländern auf dem Vormarsch ist. Zurzeit befindet sich der Einsatz von KI im HR erst am Start und es gibt nur wenig akademische Forschung zum Thema. Laut Kersting (2020) hat die HR-Community deshalb noch die Gelegenheit, ihre digitale Zukunft aktiv mitzugestalten. Umso wichtiger ist es, eine Übersicht über den momentanen Stand des Einsatzes von KI im HR in der Schweiz zu erhalten und von Meinungen und Erfahrungen aus der Praxis für eine nachhaltige und erfolgreiche Einführung der neuen Methoden und Technologien zu profitieren.

### 1.1 Fragestellungen und Ziel der Arbeit

Ziel der Master-Thesis ist es, durch die Befragung von HR-Praktiker:innen explorativ Erkenntnisse über den Einsatz von KI-Anwendungen im HR in der Schweiz zu gewinnen. Ausserdem werden persönliche Einstellungen und Erfahrungen von HR-Praktiker:innen zu KI im HR erfasst. Die Fragestellungen der Arbeit gliedern sich dabei in drei Kategorien:

#### KI-Use im HR

Laut einer Studie des Ethikbeirats HR-Tech und BPM (2021a) planen, pilotieren oder setzen bereits etwa 30% der befragten Unternehmen KI-Lösungen im HR ein. Die Diskussion über den Einsatz von KI-Anwendungen konzentriert sich dabei schwergewichtig auf die Rekrutierung und

Personalauswahl, obwohl KI-Anwendungen Einsatzmöglichkeiten im gesamten Employee Life Cycle bieten (Kersting, 2020). Laut einer Studie des Bundesverbandes für Personalmanager (BPM), in der rund 1000 Personalmanager befragt wurden, werden KI-Anwendungen vor allem in der Mitarbeitersuche eingesetzt (21%) (Fischer, Michael & Fichtner, 2019). Bisher gibt es keine genauen Zahlen zum Einsatz von KI-Anwendungen in der Schweiz. Um diese Lücke zu schliessen, wurden folgende Fragestellungen definiert:

**Fragestellung 1.1:** Werden KI-Anwendungen in der Personalarbeit von schweizerischen Unternehmen eingesetzt?

1.1a In welchen HR-Bereichen werden KI-Anwendungen eingesetzt?

1.1b Welche KI-Anwendungen werden eingesetzt?

Für den verantwortungsvollen Umgang und um Risiken im Einsatz von KI im HR zu minimieren, existieren bereits verschiedene Richtlinien und Regelungen (Kapitel 2.5). Laut dem Ethikbeirat HR-Tech und BPM (2021a) nutzen jedoch nur wenige HR-Praktiker:innen Richtlinien im Einsatz von KI im HR. Daraus leitet sich folgende Fragestellung ab:

**Fragestellung 1.2:** Werden Richtlinien für den Einsatz von KI im HR verwendet?

### Einstellung gegenüber KI im HR

Die bisherige Forschung zeigt, dass HR-Praktiker:innen dem Einsatz von KI im HR gegenüber grundsätzlich offen sind und diesen befürworten (Ethikbeirat HR-Tech & BPM, 2021a). Dahm und Dregger (2019) kommen zum Schluss, dass Nutzer:innen aus Sicht des Bewerbenden dem Einsatz von KI-basierten Technologien im HR bzw. im Recruitment offen gegenüberstehen. Doch während HR-Praktiker:innen ein fast schon zu positives Bild zum Einsatz von KI im HR zeichnen (Oksanen, 2018), wird auch Kritik geäußert. Arbeitnehmervertreter:innen stehen dem Einsatz von KI nämlich deutlich kritischer gegenüber, insbesondere was das Potential von KI für die Verbesserung der Personalarbeit betrifft (Ethikbeirat HR-Tech & BPM, 2021b). Mitchell (2019) bemängelt, dass es der heutigen KI an menschlicher Intelligenz fehlt und dass es, selbst bei kleinsten Abweichungen einer Situation, für die

die KI trainiert wurde, zu unzuverlässigen Ergebnissen und Fehlern kommen kann. Laut Kersting (2020) steht und fällt die Qualität der Ergebnisse von KI-Anwendungen mit der Qualität der verwendeten Daten. Viele Unternehmen verfügen jedoch nicht über verwendbare, standardisierte Daten oder das nötige Knowhow im Datenschutz (Kersting, 2020). In der vorliegenden Arbeit wird deshalb auch untersucht, welche persönliche Einstellung HR-Praktiker:innen gegenüber KI in HR haben und welche Chancen und Risiken sie in deren Einsatz sehen. Daraus leiten sich folgende Fragestellungen ab:

**Fragestellung 2.1:** Welche Einstellung haben HR-Praktiker:innen gegenüber KI-Anwendungen im HR?

**Fragestellung 2.2:** Welche Chancen werden beim Einsatz von KI im HR gesehen?

**Fragestellung 2.3:** Welche Risiken werden beim Einsatz von KI im HR gesehen?

Neben den Chancen und Risiken, wird ebenfalls untersucht, was HR-Praktiker:innen davon abhält, KI-Anwendungen im Unternehmen einzusetzen, weshalb folgende Fragestellung definiert wurde:

**Fragestellung 2.4:** Welche Barrieren gibt es, die den Einsatz von KI im HR verhindern?

Des Weiteren werden HR-Praktiker:innen, die KI im HR bereits einsetzen mit jenen verglichen, die KI noch nicht einsetzen. Damit wird deutlich, ob sich diese beiden Gruppen in ihrer Einstellung gegenüber KI im HR und der Bewertung von Chancen und Risiken unterscheiden:

**Fragestellung 2.5:** Unterscheiden sich HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder planen im Vergleich zu HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen...

...in ihrer Einstellung gegenüber KI im HR?

...in ihrer Einschätzung der Chancen von KI im HR?

...in ihrer Einschätzung der Risiken von KI im HR?

## Erfahrungen mit KI im HR

Neben dem Einsatz von KI und der persönlichen Einstellung von HR-Praktiker:innen befasst sich die Arbeit auch mit den konkreten Erfahrungen, die HR-Praktiker:innen sowie Experten im Einsatz von KI im HR gemacht haben. Der Einsatz von KI im HR ist mit verschiedenen Chancen und Risiken verbunden (Walter-Güpner, 2018) und verändert die Arbeit im HR wesentlich (Oswal et al. 2021). Deshalb wird untersucht, wie KI die Arbeit im HR verändert bzw. zukünftig verändern wird, aber auch, welche Schwierigkeiten im Einsatz aufgetreten sind und wie mit diesen umgegangen wird:

**Fragestellung 3.1:** Wie hat der Einsatz von KI im HR die Personalarbeit verändert?

3.1a Welche Aufgaben sind durch den Einsatz von KI im HR in der Personalarbeit hinzugekommen?

3.1b Welche Aufgaben sind durch den Einsatz von KI im HR in der Personalarbeit weggefallen?

3.1c Wurde die Personalarbeit durch den Einsatz von KI einfacher oder komplexer?

**Fragestellung 3.2:** Wie verändert KI die zukünftige Arbeit im HR?

**Fragestellung 3.3:** Welche Stolpersteine sind beim Einsatz von KI-Anwendungen aufgetreten?

**Fragestellung 3.4:** Wie wird mit Stolpersteinen beim Einsatz von KI-Anwendungen umgegangen?

## **1.2 Struktur der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich in fünf Teile. Im ersten Teil (Kapitel 2) wird der theoretische Hintergrund aufgezeigt, indem unter anderem der Begriff Künstliche Intelligenz erläutert und die Definition für die vorliegende Arbeit festgelegt wird sowie bekannte Chancen, Risiken, Barrieren und Richtlinien von KI vorgestellt werden. Im zweiten Teil (Kapitel 3) wird das Studiendesign dargestellt und erklärt, weshalb ein Mixed Methods Design gewählt und für die Beantwortung der Forschungsfragen zwei Studien durchgeführt wurden. Anschliessend werden in Teil drei die

Methoden und Ergebnisse der Studie 1 (Kapitel 4) und in Teil vier die Methoden und Ergebnisse der Studie 2 (Kapitel 5) aufgezeigt. Zum Schluss werden im fünften Teil (Kapitel 6) die Ergebnisse zusammengefasst und eingeordnet. Weiter werden die Begrenzungen der Arbeit aufgezeigt und Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert. Abgeschlossen wird der fünfte Teil mit einem Ausblick und einem zusammenfassenden Fazit.

## 2 Künstliche Intelligenz

Als erster bezeichnete John McCarthy den Begriff Künstliche Intelligenz (Original Artificial Intelligence) in seinem Forschungsantrag für eine Konferenz im Jahr 1956 (McCarthy, Minsky, Rochester & Shanon, 1955). Doch auch wenn Künstliche Intelligenz keineswegs ein neues Thema ist, gibt es nach wie vor keine einheitliche Definition des Begriffs. Nachfolgend werden deshalb einige Definitionsansätze und die Funktion von KI dargestellt. Aufgrund dieser Grundlagen kann beurteilt werden, ob eine HR-Anwendung wirklich KI-basiert ist oder ob es sich nur um ein Computersystem ohne KI-Funktion handelt. Anschliessend werden bekannte Chancen und Risiken im Einsatz von KI im HR aufgezeigt sowie Barrieren, welche den Einsatz von KI im HR verhindern, erläutert. Abschliessend befasst sich das Kapitel mit bereits bestehenden Richtlinien zum Einsatz von KI.

### 2.1 Definitionsansätze

Das Center for Data Innovation definiert KI als ein Feld der Informatik, dass sich der Entwicklung von Computern und Computersystemen widmet, die Aufgaben erledigen, für die normalerweise menschliche Lern- und Entscheidungsfähigkeiten benötigt werden (Castro & New, 2016). Daneben existieren aber auch eine Vielzahl weiterer Definitionsversuche für KI. Laut Russel und Norvig (2011) lassen sich die meisten Definitionsansätze von KI darin unterscheiden, ob sie sich mit Denkprozessen und logischen Schlüssen oder mit dem Verhalten beschäftigen. Weiter können Definitionen dahingehend unterschieden werden, ob sie den Erfolg von KI anhand der Wiedergabetreue menschlicher Leistung messen oder anhand einer idealen Leistungsgrösse, die als Rationalität bezeichnet wird. Daraus ergeben sich laut Russel und Norvig (2011) vier Gruppen von Definitionsansätzen: Menschliches Denken, Menschliches Handeln, Rationales Denken und Rationales Handeln.

#### Menschliches Denken

Der Definitionsansatz des Menschlichen Denkens beschreibt KI als ein Computerprogramm, welches menschliches Denken simuliert. Dabei geht es nicht nur darum, dass KI Probleme richtig löst, sondern auch, ob die logischen Schritte mit denen des Menschen übereinstimmen.

Beispielsdefinition: *„Das spannende, neuartige Unterfangen, Computern das Denken beizubringen,... Maschinen mit Verstand im wahrsten Sinne des Wortes.“* (Haugeland, 1985)

### Menschliches Handeln

Der Definitionsansatz des menschlichen Handelns beschreibt, dass ein Computersystem dann intelligent ist und als KI bezeichnet werden kann, wenn es Aufgaben lösen kann, die normalerweise menschliche Intelligenz benötigen. Um zu bewerten, ob ein Computersystem wirklich intelligent ist, hat Alan Turing (1950) den Turing-Test entwickelt. Dieser soll eine zufriedenstellende operative Definition von KI bieten. Der Test sieht vor, dass die KI einem menschlichen Fragesteller schriftlich, antwortet. Der Test gilt als bestanden, wenn der Fragesteller nicht erkennen kann, ob ihm eine KI oder ein Mensch geantwortet hat. Dabei muss die KI erstens in der Lage sein, natürliche Sprache zu verarbeiten, um kommunizieren zu können, und zweitens eine Wissensrepräsentation haben, um aufgenommene Informationen (Sehen und Hören) speichern zu können. Aus den gespeicherten Informationen muss das Computersystem schliesslich logische Schlüsse ziehen und sich neuen Umständen anpassen sowie Muster erkennen können.

Beispielsdefinition: *„Die Kunst, Maschinen zu schaffen, die Funktionen erfüllen, die, werden sie von Menschen ausgeführt, der Intelligenz bedürfen.“*  
(Kurzweil, 1990)

### Rationales Denken

Der Definitionsansatz des rationalen Denkens versucht, mit unwiderlegbaren Prozessen ein logisches Vorgehen zu definieren und somit das Denken zu formalisieren. Ein Beispiel für diesen Ansatz ist: „Alle Primaten haben zwei Augen. Ein Schimpanse ist ein Primate, also hat auch er zwei Augen“. Mit solchen logischen Regeln wird versucht, einen Verstand abzubilden und aufbauend auf solchen Denkregeln KI bzw. intelligente Systeme zu erschaffen.

Beispielsdefinition: *„Das Studium derjenigen mathematischen Formalismen, die es ermöglichen, wahrzunehmen, logisch zu schließen und zu agieren.“*  
(Winston, 1992)

### Rationales Handeln

Dieser Ansatz beschreibt KI als einen rationalen Agenten, der sich so verhält, dass er jeweils das beste Ergebnis oder bei grösseren Unsicherheiten das beste zu erwartende Ergebnis erzielt. Damit greift dieser Ansatz ein Problem des Ansatzes des Rationalen Denkens auf, da es in bestimmten Situationen kein beweisbar richtiges Verhalten gibt. Der Agent kann dank seiner Fertigkeiten, die er für den Turing-Test benötigt, rational handeln. Durch Schlussfolgern und Wissensrepräsentation ist ein Agent auch in unsicheren Situationen in der Lage, gute Entscheidungen zu treffen. Weil die Rationalität mathematisch klar definiert werden kann, bietet dieser Ansatz den Vorteil, dass überprüfbare Agentenentwürfe definiert werden können.

Beispielsdefinition: *„Computerintelligenz ist die Studie des Entwurfs intelligenter Agenten.“* (Poole, Mackworth & Goebel, 1998)

Eine weitere Möglichkeit der Definition und Unterscheidung von KI ist die Unterteilung in Assisted, Augmented und Autonomous Intelligence. Assisted Intelligence ist KI am unteren Ende des Spektrums, welche einfache Aufgaben automatisiert, damit sie schneller und günstiger ausgeführt werden können. Augmented Intelligence ist eine Form von KI, die Menschen hilft, bessere, den Umständen angepasste, Entscheidungen zu treffen. Das System lernt durch die Inputs von Personen und liefert dem Nutzenden Informationen, die seine Entscheidungen präziser und zielführender machen. Autonomous Intelligence ist schliesslich die am weitesten fortgeschrittene Form von KI, welche komplett eigenständig agiert und vom Menschen nur noch überwacht werden muss (Scherk, Pöchhacker-Tröscher & Wagner, 2017).

Im Zusammenhang mit KI wird auch zwischen schwacher und starker KI unterschieden. Eine schwache KI wird immer für eine spezifische Aufgabe eingesetzt und ist nur für diese Aufgabe allein

geeignet. Eine schwache KI, welche ein Auto autonom steuert, ist bspw. nicht in der Lage eine Diagnose bei Patienten durchzuführen. Eine starke KI ist demgegenüber eine hypothetische Form von KI, die das Intelligenzlevel eines Menschen erreicht oder sogar übertrifft. Eine starke KI hat wie der Mensch generelle Problemlösefähigkeiten und kann diese für die Lösung aller möglichen Probleme anwenden. Bis heute ist es noch nicht gelungen, eine starke KI zu entwickeln und es ist gut möglich, dass dazu noch eine längere Zeit benötigt wird (Castro & New, 2016).

Als Teil der KI fällt häufig auch der Begriff des maschinellen Lernens und des Deep-Learnings. Dabei wird maschinelles Lernen als eine Untergruppe von KI verstanden, die sich mit statistischen Algorithmen beschäftigt, welche den Zweck haben, Muster in Daten zu finden und Vorhersagen zu treffen. Für maschinelles Lernen werden drei Gruppen von Daten benötigt: Trainingsdaten, Validierungsdaten und Test-Daten. Die Trainingsdaten braucht das System zum Aufbau eines Modelles mit den relevanten Funktionen. Dieses Modell wird mittels Validierungsdaten auf seine Richtigkeit und die Ergebnisse mittels den Test-Daten auf seine Genauigkeit und Performance überprüft (Scherk et al. 2017). Vereinfacht gesagt beschreibt maschinelles Lernen das Generieren von Wissen aus Erfahrungen, indem das System durch Lernalgorithmen selbstständig komplexe Modelle entwickelt. Das erworbene Wissen kann anschliessend auch auf bisher unbekannte Daten derselben Art angewendet werden. Damit kann das System Empfehlungen und Entscheidungen ohne menschlich festgelegte Regeln und Berechnungsvorschriften generieren (Döbel et al. 2018). Deep-Learning wiederum ist eine spezifische Form des maschinellen Lernens und basiert nicht auf aufgabenspezifischen Algorithmen, sondern auf Datenrepräsentation und nutzt dabei künstliche neurale Netze. Damit wird das menschliche Gehirn und seine Netzwerkstrukturen nachempfunden, welches selbstständig in der Lage ist, Merkmale aus den gezeigten Daten zu extrahieren (Mannam, 2021). Das neurale Netzwerk besteht aus Algorithmen, die in Schichten angeordnet sind (Abb. 1). Beim maschinellen Lernen wird dem System mittels Trainings-Daten bspw. vorgegeben, wie eine Katze aussieht und wie ein Hund aussieht. Somit gibt der Mensch vor, welches Bild (Dateninput) eine Katze darstellt und welches einen Hund. Beim Deep-Learning werden die Input-Informationen in den verschiedenen Schichten des Netzwerkes mittels spezifischer Merkmale identifiziert, wie bspw.

Schnurrbarthaare, Gesichtsform, Ohren usw. Durch diese Art der Datenverarbeitung kann das Deep-Learning System anhand von spezifischen Merkmalen selbständig Hunde und Katzen klassifizieren (Nord, 2021).

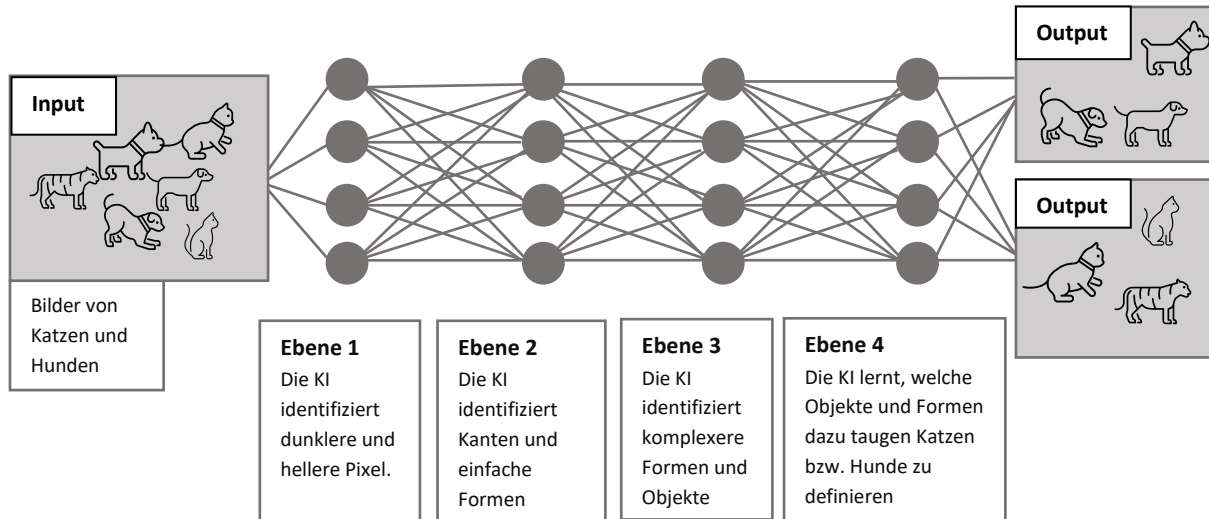


Abbildung 1: Deep-Learning – Funktion eines neuronalen Netzwerkes (Eigene Darstellung in Anlehnung an Mannam, 2021)

Im Zusammenhang mit KI im HR fällt in der Literatur auch häufig der Begriff People Analytics bzw. HR-Analytics (Kersting, 2020; Walter-Güpner, 2018). Dabei beschreibt People Analytics die zielgerichtete Nutzung von Daten und Datenanalysen um die Entscheidungsfindung im HR zu unterstützen (Fischer et al. 2019). Im Einsatz von People Analytics werden drei Stufen unterschieden. Die einfache, die fortgeschrittene und die prädiktive People Analytics. Die einfache Stufe der People Analytics stellt den Ist-Zustand im Unternehmen dar und unterstützt dabei das Personalcontrolling mit der deskriptiven Aufbereitung und Darstellung von personalbezogenen Daten. Fortgeschrittene People Analytics sucht nach kausalen, für das HR relevanten Zusammenhängen in den erhobenen Daten. Prädiktive People Analytics ist die höchste Stufe und verfolgt das Ziel, Prognosen zu Unternehmensentwicklungen und -ereignissen zu erstellen. Besonders in dieser letzten Stufe der People Analytics kommt KI zum Einsatz, da anhand von Algorithmen nach zentralen Variablen für HR-relevante Effekte gesucht wird (Walter-Güpner, 2018). People Analytics schliesst also nicht zwangsläufig den Einsatz von KI mit ein. KI kann aber eine wichtige Rolle im Bereich der People Analytics auf Stufe der fortgeschrittenen und prädiktiven People Analytics spielen.

## 2.2 Funktionen von KI

Um eine möglichst praxisnahe Definition zur Identifizierung von KI-Systemen und -Anwendungen zu haben, ist es sinnvoll, sich auch mit konkreten Funktionen von KI zu beschäftigen. Laut dem Center for Data Innovation zeichnen sich fast alle KI-Systeme durch mindestens eine der folgenden sieben Funktionen aus (Castro & New, 2016):

- Überwachen: KI kann grosse Datenmengen analysieren und Abweichungen sowie Muster erkennen. Da KI dies schneller als Menschen kann, eignet sie sich sehr gut für Überwachungsaufgaben, bspw. in der Gesundheitsüberwachung, bei Kreditkarten-Betrug usw.
- Entdecken: KI kann Erkenntnisse aus grossen Datensätzen extrahieren und daraus neue Lösungen durch Simulationen generieren. Aufgrund der Lern- und Anpassungsfähigkeit von KI eignet sich diese zur Aufdeckung abstrakter Muster.
- Vorhersagen: KI ist in der Lage auf Basis von Daten, Vorhersagen zu treffen und Vorschläge zu machen, wie bspw. Empfehlungen für Filme aufgrund der bisher konsumierten Filme.
- Interpretieren: KI ist lernfähig und kann Muster erkennen. Dadurch ist es KI möglich unstrukturierte Daten zu interpretieren, wie bspw. Bilder, Videos, Text- und Audiodateien.
- Interaktion mit...
- ...der physischen Umgebung: KI-Systeme können mit Ihrer Umgebung interagieren. Sie können sich durch die Umgebung navigieren und diese auch manipulieren (Bspw. selbstfahrendes Auto, Putzroboter usw.).
- ...Menschen: KI ermöglicht eine, an die Menschen angepasste, Interaktion mit einem Computersystem. So kann ein Computersystem anstelle der

Maus oder der Tastatur direkt durch Gesten und Sprache bedient werden.

...Maschinen:

KI-Systeme können Interaktionen zwischen Maschinen koordinieren und automatisch Anpassungen an anderen Maschinen durchführen.

Diese Funktionen und die in Kapitel 2.1 beschriebenen Definitionen, helfen dabei, festzulegen, ob eine Computeranwendung, die im HR eingesetzt wird, KI-basiert ist oder nicht.

### 2.3 KI-Anwendungen

Es gibt bereits eine grosse Auswahl verschiedenster KI-Anwendungen für den Einsatz im Personalwesen. Nachfolgend werden in Tabelle 1 verschiedene KI-Anwendungen, die in der Literatur beschrieben werden (Albert, 2019) oder in selbstdurchgeführten Internetrecherchen ausfindig gemacht werden konnten, sortiert entlang der verschiedenen HR-Bereiche vorgestellt. Als HR-Bereiche werden dabei die Personalbeschaffung, -freisetzung, -beurteilung, -entwicklung, -führung, -bedarfsplanung, -einsatz, -entlohnung und -betreuung unterschieden (Holtbrügge, 2018; Felger & Paul-Kohlhoff, 2004). Da sich die Literatur grösstenteils auf den HR-Bereich der Personalbeschaffung konzentriert, wurde in der selbst durchgeführten Internetrecherche gezielt nach KI-Anwendungen gesucht, die von verschiedenen Anbietern für den Einsatz in anderen HR-Bereichen angeboten werden. Eine Darstellung der verschiedenen KI-Anwendungen mit konkreten Beispielen ist im Anhang A ersichtlich.

Tabelle 1

*Übersicht von KI-Anwendungen für das HR (eigene Zusammenstellung in Anlehnung an Albert, 2019; Alexe, 2019; Alight Solutions, 2019; Area9, 2022; Docebo, 2022; Felger & Paul-Kohlhoff, 2004; Holtbrügge, 2018; Journyx, 2022; Payscale, 2022; PeopleHum, 2022; QPlaner, 2022; Quinyx, 2022; Unum, 2022; Workday, 2020)*

KI-Anwendung	Beschreibung
Personalbedarfsplanung	Der aktuelle Personalbestand wird mit dem prognostizierten Personalbedarf abgeglichen.
KI-gestützte Personalbedarfsprognose	Software, welche auf Basis verschiedener Daten (bspw. erwarteter Fluktuation, erwarteter Verkaufszahlen oder Besucherzahlen usw.) den Personalbedarf prognostiziert.
Personaleinsatz	Die Arbeitsaufgaben werden in quantitativer und qualitativer Hinsicht den Mitarbeitenden zugeordnet

<b>KI-Anwendung</b>	<b>Beschreibung</b>
KI-gestützte Dienstplanerstellung	Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz werden Dienstpläne aufgrund von Geschäftsanforderungen, Mitarbeitendenwünschen, gesetzlichen Vorgaben, externen Daten usw. erstellt.
Personalentwicklung	Die Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrer professionellen und persönlichen Entwicklung.
KI-gestützte Lernplattform	KI-gestützte Lernplattformen bieten den Nutzern personalisierte Lerninhalte und Lernhilfen, damit Mitarbeitende neue Kompetenzen schnell und effizient erlangen können.
Virtueller Coach	KI-betriebene virtuelle Coaches (meist eingebunden in eine KI-gestützte Lernplattform) führen durch Lerninhalte, überwachen den Lernfortschritt, empfehlen neue Inhalte, senden Push-Benachrichtigungen zu Fristen usw. Dabei imitiert der Coach menschliche Gespräche.
Personalfreisetzung	Personelle Einzelmaßnahmen, deren Ziel die Beendigung von Beschäftigungen ist.
KI-gestützte Vorhersage der Kündigungsbereitschaft	KI-gestütztes System, das mithilfe von Daten zum verhaltens- und personenbedingten Kündigungssachverhalten Kündigungsmuster erkennt und Empfehlungen ausspricht.
Personalbeschaffung	Die Beschaffung der benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht.
KI-gestützte Software zur Optimierung von Stellenbeschreibungen	Software, die Empfehlungen zur Optimierung von Stellenbeschreibungen vorschlägt. Die Sprache wird kandidaten-spezifisch angepasst.
KI-gestützte Multi-Datenbank Kandidatensuche	KI-Anwendung durchsucht multiple Datenbanken (LinkedIn, Indeed, soziale Medien usw.) und ist dabei um einiges schneller und genauer als eine menschliche Personalfachkraft.
CV Screening Software	Software, die eine grosse Anzahl CVs überprüft, um die besten herauszufiltern und zu bewerten.
Video Screening Software	Software, die Videointerviews analysiert, um zu bewerten, ob ein Bewerber zur Stelle passt.
Chatbot	Chatbots können benutzt werden, um Kandidaten zu engagieren und jederzeit schnelle Antworten auf Fragen zu geben.
Personalbeurteilung	Erstellen von Empfehlungsschreiben, Zwischenzeugnissen und Abschlusszeugnissen.
KI-gestützte Personalbeurteilung	KI-gestützte Software, die verschiedenste HR- & Leistungskennzahlen interpretiert und auf deren Basis eine Mitarbeitendenbeurteilung erstellt.
Personalentlohnung	Finden eines gerechten Lohnes inkl. Berücksichtigung der Sozialleistungen.

KI-Anwendung	Beschreibung
KI-gestützte Gehaltsabrechnungskontrollen	KI-Anwendung überwacht Gehaltsabrechnungen und sucht nach Anomalien auf Basis früherer Gehaltsabrechnungen. Durch Machine Learning lernt die KI, Anomalien nachzuvollziehen und nur noch anzuzeigen, wenn wirklich Handlungsbedarf durch einen Gehaltsabrechnungsanalysten besteht.
KI-gestützter Lohnvergleich	Software, die Daten auswertet, um eine Lohnübersicht für verschiedene Kategorien zu erstellen und Lohnrends aufzudecken.
Personalführung	Informationspflichten, Controlling sowie Verwaltung der Zeiterfassung und Abwesenheiten.
KI-gestützte Arbeitszeiterfassung	KI-Anwendung erkennt, wann gearbeitet wird (bspw. Telefonat spät abends mit Geschäftskunden anhand von Schlüsselworten) und nimmt dies automatisch in die Zeiterfassung auf.
KI-gestützte Abwesenheitsüberwachung	Abwesenheitsdaten werden von einer KI-Anwendungen nach auffälligen Mustern durchsucht (die bspw. auf ein schlechtes Wohlbefinden der Mitarbeitenden hindeutet). Auf diese Weise kann das HR eingreifen und Hilfe anbieten, bevor das Problem schwerwiegender wird.
Personalbetreuung	Regelungen der Gleichbehandlung. Aber auch Rückkehrgespräche, Eingliederung, On- und Offboarding oder Betreuung nach Mobbing.
Chatbot	Ein Chatbot kann genutzt werden, um Mitarbeitenden schneller Auskünfte zu häufig auftretenden Standardfragen zu geben bspw. bezüglich Ferienzeit, Vaterschaftsurlaub usw. und um Mitarbeitenden bei komplexeren Themen an die richtige Stelle verweisen.

## 2.4 Chancen, Risiken und Barrieren von KI im HR

Nachfolgend werden die Chancen und Risiken im Einsatz von KI beschrieben sowie die Barrieren, die den Einsatz von KI im HR verhindern können, aufgezeigt. Diese werden in Tabelle 2 am Ende des Kapitels zusammenfassend aufgelistet.

Der Einsatz von KI im HR ist einerseits mit Chancen, aber auch mit Risiken verbunden. Laut Fischer et al. (2019) birgt der Einsatz von KI-basierten People Analytics Unternehmen die Möglichkeit, Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und die Entscheidungsqualität zu verbessern. Denn KI-Anwendungen können trotz sehr grosser Datenmengen entscheidungsrelevante Informationen rasch bereitstellen. Die Entscheidungsqualität verbessert sich aufgrund der objektiven Arbeitsweise des verwendeten Algorithmus. Im Gegensatz zu Personalverantwortlichen, deren Entscheidungen nicht frei von Stereotypen und Vorurteilen sind (Beattie & Johnson, 2012), bieten KI-

Anwendungen bspw. in der Personalauswahl die Möglichkeit, Entscheidungen frei von kognitiven Verzerrungen bezüglich Rasse, Alter, Geschlecht usw. zu treffen. Weiter bietet der Einsatz von KI im HR die Chance durch das Beschleunigen von Datenanalysen und Entscheidungsprozessen, Kosten zu senken (Fischer et al. 2019). Durch den Einsatz von KI kann die Personalarbeit von den Mitarbeitenden ausserdem als agil und bedürfnisorientiert wahrgenommen werden (Fischer et al. 2019). So sehen beispielsweise im Bereich der Personalbeschaffung nicht nur HR-Praktiker:innen, sondern auch Bewerbende den Einsatz von KI-basierten Anwendungen positiv (Dannhäuser, 2017).

Walter-Güpner (2018) gibt demgegenüber zu bedenken, dass der Einsatz von KI im HR verschiedene Risiken mit sich bringt. Zum einen kann ein falsch programmierter Algorithmus zu fehlerhaften Handlungsempfehlungen bzw. Entscheidungen führen. Weiter besteht die Gefahr, dass durch KI-Anwendungen generierte Ergebnisse mit zunehmender Komplexität des Systems für die Nutzenden nicht mehr nachvollziehbar sind (Walter-Güpner, 2018). Ausserdem kann der Einsatz von KI im HR Widerstände bei Mitarbeitenden und Bewerbenden auslösen, weil sie den Einsatz von KI als gefühlskalt empfinden (Dannhäuser, 2017). Kersting (2020) beschreibt das Risiko, dass eine schlechte Datenqualität zu fehlerhaften Ergebnissen oder sogar Vorurteilen führen kann, wenn bspw. KI-Anwendungen anhand alter Trainingsdatensätze lernen. Dabei können bspw. Männer in Auswahlverfahren bevorzugt werden, weil früher mehr Männer angestellt wurden. Laut Gola (2015) und Kersting (2020) muss die Arbeit mit Personaldaten auch immer aus datenschutzrechtlicher Sicht betrachtet werden. So besteht bspw. die Gefahr, dass das Gebot der Datenvermeidung und Datensparsamkeit nach § 3a Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) durch das umfangreiche Sammeln und explorative Auswerten von Personendaten durch eine KI verletzt wird.

Es gibt keine Studien, die Barrieren für den allgemeinen Einsatz von KI in allen HR-Bereichen untersucht haben. Eine Studie von Oracle (2019), in der 484 HR-Praktiker:innen befragt wurden, zeigt jedoch, dass die grössten Barrieren für den Einsatz von KI in der Talentsuche zu wenig Budget (68%) und zu wenig ausgebildete HR-Praktiker:innen im Bereich KI (43%) sind. Auch ein fehlender Glaube, dass KI die Rekrutierung verbessern kann (34%) und ein Desinteresse der Führungspersonen im Thema KI (31%) wurden als Barrieren genannt. 20% der Befragten gaben an, es

bestehe kein Bedarf, um KI einzusetzen. Kersting (2020) beschreibt als weitere Barriere, dass nur die wenigsten Unternehmen Daten in einer standardisierten digitalen Form haben, die von einer KI-Anwendung tatsächlich genutzt werden könnten.

Tabelle 2

*Bekannte Chancen, Risiken und Barrieren von KI im HR (Dannhäuser, 2017; Fischer et al., 2019; Gola, 2015; Kersting, 2020; Oracle, 2019; Walter-Güpnert, 2018)*

KI im HR		
Chancen	Risiken	Barrieren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch den Einsatz von KI-Anwendungen können längerfristig Kosten gesenkt werden.</li> <li>• Durch den Einsatz von KI-Anwendungen können Entscheidungsprozesse beschleunigt werden.</li> <li>• Der Einsatz von KI-Anwendungen führt zu objektiveren, auf Daten basierten, Entscheidungen.</li> <li>• Die HR-Abteilung wird durch den Einsatz von KI von den Mitarbeitenden und Bewerbenden als agil und bedürfnisorientiert angesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Einsatz von KI kann zu Fehlentscheidungen führen, da viele Systeme noch unausgereift oder fehleranfällig sind.</li> <li>• Mitarbeitende lehnen den Einsatz ab, weil KI als gefühllos wahrgenommen wird (Stichwort Entmenschlichung).</li> <li>• Durch den Einsatz von KI entsteht ein Konflikt mit dem Gebot der Datenvermeidung und Datensparsamkeit. Der Datenschutz und der Schutz der Privatsphäre der Mitarbeitenden ist gefährdet.</li> <li>• KI-Resultate sind mit steigender Komplexität nicht mehr nachvollziehbar.</li> <li>• Schlechte Datenqualität führt zu falschen Resultaten, was zu einer Zunahme von Vorurteilen und Diskriminierungen führen kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Budget, um in diese neuen Technologien zu investieren.</li> <li>• Zu wenig Zeit, sich mit dem Thema KI auseinanderzusetzen.</li> <li>• Zu wenige HR-Fachkräfte, die sich mit dem Thema KI auskennen.</li> <li>• Fehlende Überzeugung der HR-Fachkräfte, dass KI im HR einen Vorteil bringt.</li> <li>• Führungskräfte interessieren sich nicht für das Thema KI im HR.</li> <li>• Fehlender Bedarf, diese neuen Technologien einzusetzen.</li> <li>• Fehlende digitale Datenerfassung und Daten, die von der KI genutzt werden könnten.</li> </ul>

## 2.5 Richtlinien für den Einsatz von KI

Für den Einsatz von KI gibt es bereits verschiedene nationale und internationale Richtlinien.

Drei davon werden in diesem Kapitel etwas genauer beleuchtet und zusammenfassend vorgestellt.

### Leitlinien Künstliche Intelligenz für den Bund

Am 25. November 2020 wurden in der Schweiz die «Leitlinien künstliche Intelligenz für den Bund» veröffentlicht (Bundesrat, 2020). Dieser bietet einen Orientierungsrahmen für den Umgang mit KI und formuliert auf Basis der Herausforderungen im Einsatz von KI sieben Leitlinien:

- Den Menschen in den Mittelpunkt stellen:

Bei der Entwicklung und im Einsatz von KI soll die Würde und das Wohl des Menschen an vorderster Stelle stehen und die Grundrechte geschützt sein.

- Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Anwendung von KI:

Die Schweiz soll ein führender Standort zur Forschung, Entwicklung und Anwendung von KI werden. Dafür gewährleistet der Bund die nötigen und bestmöglichen Rahmenbedingungen, damit die Chancen von KI genutzt werden können.

- Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Erklärbarkeit:

KI gestützt Entscheidungsprozesse sollten nachvollziehbar und überprüfbar sein.

- Verantwortlichkeit:

Im Einsatz von KI muss die Haftung im Falle einer Gesetzeswidrigkeit oder eines Unfalls klar definiert sein. Die Verantwortung muss bei Menschen bleiben und darf nicht an Maschinen abgegeben werden.

- Sicherheit:

KI-Systeme müssen so konzipiert sein, dass sie robust und sicher gegen Missbrauch und Fehlanwendung sind.

- Aktive Mitgestaltung der Gouvernanz von KI:

Die Schweiz soll sich bei der Erarbeitung von globalen Normen und Standards im Sinne ihrer Werte und Interessen einbringen und die globale Gouvernanz von KI aktiv mitgestalten.

- Einbezug aller betroffenen nationalen und internationalen Akteure:

Alle relevanten Arbeitsgruppen sollen in den politischen Entscheidungsprozess und Debatten um die Gouvernanz von KI miteinbezogen werden.

Die «Leitlinien künstlicher Intelligenz für den Bund» enthalten ausserdem spezifische Leitlinien für die Anwendbarkeit KI-relevanter Rechtsnormen und den Politikbereich Bildung und Wissenschaft. Bei den «Leitlinien künstliche Intelligenz für den Bund» handelt es sich um die einzigen KI Richtlinien, die sich konkret auf die Schweiz beziehen. Die Leitlinien sind dabei als Orientierungsrahmen für die Arbeit und den Umgang des Bundes im Zusammenhang mit KI zu verstehen und richten sich nicht direkt an Unternehmen.

#### Ethische Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) – ver.di

Die deutsch Gewerkschaft ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) veröffentlichte am 3. März 2020 ihre «Ethischen Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI)» (ver.di, 2020). Diese dienen als Grundlage für die Diskussion mit Programmierer:innen, Entwickler:innen und Entscheider:innen, richten sich aber auch direkt an jene, die an der Konzipierung, Entwicklung, Planung und dem Einsatz von KI in Unternehmen beteiligt sind. Insgesamt formuliert ver.di 14 Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von KI:

- Sinnstiftung/Nützlichkeit:  
KI soll Sinn stiften und die Arbeits- und Lebensbedingungen verbessern.
- Barriere-/Zugangsfreiheit:  
KI-Anwendungen sollen grundsätzlich allen Menschen zugänglich sein.
- Diskriminierungsfreiheit / Inklusion / Geschlechtergerechtigkeit:  
Menschen dürfen durch den Einsatz von KI nicht benachteiligt oder von gesellschaftlichen Prozessen ausgeschlossen werden.
- Nachhaltigkeit:  
Es ist zu prüfen, ob nach Umweltgesichtspunkten die nachhaltigste und ressourcensparendste KI eingesetzt wird.
- Sicherheit / Robustheit / Kennzeichnung von KI:  
Für Menschen muss es sichtbar sein, wenn sie mit einer KI interagieren. Ausserdem müssen KI-Systeme sicher sein und dürfen der Umwelt und den Menschen nicht schaden.

- Beschäftigungssicherung / Qualifikationsmöglichkeiten:  
Entlassungen durch den Einsatz von KI sollen durch frühzeitige Vorbereitung und neue Qualifikationen verhindert werden.
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume:  
KI-Systeme sollen Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern und nicht reduzieren.
- Gesundheit:  
KI-Systeme sollen zur Entlastung von Mitarbeitenden führen und Freiräume schaffen.
- Persönlichkeitsrechte:  
Im Einsatz von KI müssen die Persönlichkeitsrechte eingehalten werden.
- Beherrschbarkeit:  
KI-Systeme müssen beherrschbar bleiben. Im Endeffekt muss immer der Mensch Entscheidungen treffen.
- Nachvollziehbarkeit / Erklärbarkeit:  
KI-Systeme müssen durchschaubar und die Herkunft von Daten klar sein.
- Transparenz:  
Die Funktionsmechanismen und Entscheidungswege / -parameter von KI-Systemen müssen offengelegt werden.
- Qualität der Daten:  
Die Qualität der Daten beeinflusst die Fehler- und Diskriminierungsanfälligkeit von KI-System und muss deshalb sorgfältig geprüft werden.
- Verantwortung / Haftung:  
Haftung und Verantwortlichkeit müssen genau festgelegt sein und dürfen nicht vom Menschen an die Maschine abgegeben werden.

Weil es sich bei ver.di um eine Gewerkschaft handelt, kommen den Dimensionen Gemeinwohl, gute Arbeit und gute Dienstleistungen ein besonderer Stellenwert zu. Ver.di setzt also in ihren Richtlinien einen besonderen Fokus auf ethische und soziale Werte. Die Einhaltung solcher sozial-ethischen Leitlinien hilft laut ver.di (2020) auch, die Akzeptanz bei Erwerbstätigen gegenüber KI zu verbessern.

Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI in der Personalarbeit – Ethikbeirat HR-Tech

Der Ethikbeirat HR-Tech ist interdisziplinär zusammengesetzt aus Expert:innen und Wissenschaftler:innen aus den Bereichen Personalmanagement, Psychologie, Recht, Wirtschaftsethik und Verhaltensökonomie. Ziel des Ethikbeirats ist es, allen Menschen die Berührungspunkte mit digitalen Innovationen haben, Orientierung zu geben. Dazu haben sie Richtlinien zum Einsatz von KI in der Personalarbeit entwickelt (Ethikbeirat HR-Tech, 2021). Die Richtlinien bestehen aus zehn Grundsätzen:

- **Transparenter Zielsetzungsprozess und Einbindung:**

Bevor KI-Anwendungen eingesetzt werden, muss die Zielsetzung für die Nutzung definiert werden. Dabei sollen alle Interessensgruppen eingebunden werden.
- **Fundierte Lösungen:**

KI-Anwendungen müssen empirisch evaluiert werden und über theoretische Grundlagen verfügen.
- **Menschen entscheiden:**

Bei wichtigen Personalentscheidungen muss die Entscheidungsbefugnis bei einer natürlichen Person und nicht der KI liegen.
- **HR treibt KI-Lösungen – nicht umgekehrt:**

Für den Einsatz von KI im HR werden analytische, technologische und personalwirtschaftliche Kompetenzen benötigt.
- **Haftung und Verantwortung:**

Unternehmen und Organisationen die KI-Anwendungen nutzen, sind für die Ergebnisse verantwortlich und können diese nicht an die Anbieter von KI-Anwendungen übertragen.
- **Zweckbindung und Datenminimierung:**

Der Zweck für die Verwendung von personenbezogenen Daten für KI-Anwendungen muss definiert werden. Die personenbezogenen Daten dürfen anschliessend nur zweckdienlich erhoben, genutzt und gespeichert werden.

- Informationspflicht:  
Betroffene im Einsatz von KI müssen über den Einsatz, Zweck und die Logik sowie die verwendete Datenart informiert sein.
- Achten der Subjektqualität:  
Daten zur Nutzung für KI-Anwendungen dürfen nicht ohne die rechtzeitige Beteiligung und individuelle Einwilligung von Betroffenen erhoben werden.
- Datenqualität:  
In der Entwicklung und im Einsatz von KI-Anwendungen muss sichergestellt werden, dass zugrundeliegende Daten eine hohe Qualität aufweisen und Diskriminierung ausgeschlossen wird.
- Stetige Überprüfung:  
Die Einhaltung der vorliegenden Richtlinien zum Einsatz von KI im HR muss auch bei der betrieblichen Umsetzung und Weiterentwicklung beachtet werden.

Laut dem Ethikbeirat HR-Tech (2021) handelt es sich bei den zehn Richtlinien nicht um ein abgeschlossenes Projekt. Die Richtlinien werden dem stetigen Wandel der digitalen Technologien und damit einhergehenden neuen Herausforderungen angepasst und aktualisiert. Die «Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI in der Personalarbeit» unterscheiden sich von anderen Richtlinien zu KI, weil sie sich direkt auf den Einsatz von KI im HR beziehen.

#### Weitere Richtlinien

Neben den drei vorgestellten Richtlinien gibt es noch viele weitere Richtlinien zum Einsatz von KI, bspw. das «Artificial Intelligence and Machine Learning: Policy Paper» veröffentlicht von der Internet Society (2017), einer Nonprofit-Organisation, mit dem Ziel, die Offenheit, globale Vernetztheit, Sicherheit und Vertrauenswürdigkeit des Internets zu fördern. Weiter gibt es die «OECD Principles on Artificial Intelligence» zur Förderung der Innovation und des Vertrauens in KI durch die Einhaltung von Menschenrechten und demokratischen Werten (OECD, 2019). Oder auch die «Ethical Principles for Artificial Intelligence and Data Analytics» der Software & Information Industry Association (2019) und der «Report: Künstliche Intelligenz und Grundrechte» der European Union

Agency for Fundamental Rights (2021). Richtlinien, die sich in erster Linie mit dem staatlichen Umgang mit KI befassen, sind das «Weissbuch zur Künstlichen Intelligenz» der Europäischen Kommission (2020) und die «Strategie Künstliche Intelligenz» der Bundesregierung (2020).

Die Aktualität des Themas KI wird durch die Erscheinung all dieser Richtlinien innerhalb der letzten fünf Jahre deutlich unterstrichen. Zwischen den verschiedenen Richtlinien gibt es viele Gemeinsamkeiten und einige Unterschiede, aber alle haben zum Ziel, die nachhaltige Nutzung von KI zu fördern und Herausforderungen und Risiken im Einsatz und der Entwicklung von KI zu meistern und Chancen bestmöglich zu nutzen.

### 3 Untersuchungsdesign

Nachfolgend wird das Untersuchungsdesign umrissen und die Aufteilung der Erhebung in zwei separate Studien erläutert. Das Untersuchungsdesign der Arbeit orientiert sich an den drei Kategorien der Fragestellungen: «KI-Use», «Einstellung gegenüber KI im HR» und «Erfahrungen mit KI im HR» und wird in Abbildung 2 dargestellt. Die Daten zur Beantwortung der Fragestellungen wurden durch ein Mixed Method Design erhoben. Dabei wurden in einer ersten Phase (Studie 1) mittels Fragebogen Daten zur Beantwortung der Fragestellungen «KI-Use» und «Einstellung gegenüber KI im HR» erfasst. Anschliessend wurden in einer zweiten Phase (Studie 2) Interviews durchgeführt, die sich mit den Fragestellungen der Kategorie «Erfahrungen mit KI im HR» beschäftigten. Die Aufteilung in zwei Studien erfolgte aufgrund der unterschiedlichen Stichproben. Die Fragestellungen der Kategorien «KI-Use» und «Einstellung gegenüber KI im HR» konnten durch die Befragung von HR-Praktiker:innen beantwortet werden, unabhängig davon, ob diese bereits KI einsetzen oder nicht. Die Fragestellungen «Erfahrungen mit KI im HR» konnten nur durch die Befragung von Personen beantwortet werden, die bereits Erfahrungen mit dem Einsatz von KI im HR gemacht haben. Phase eins diente dabei auch dazu, HR-Praktiker:innen zu identifizieren, die bereits KI im HR einsetzen, um sie in den Interviews der Phase zwei zu befragen. Das methodische Vorgehen wird jeweils separat im Kapitel der Studie 1 (Kap. 4.1) und Studie 2 (Kap. 5.1) erläutert.

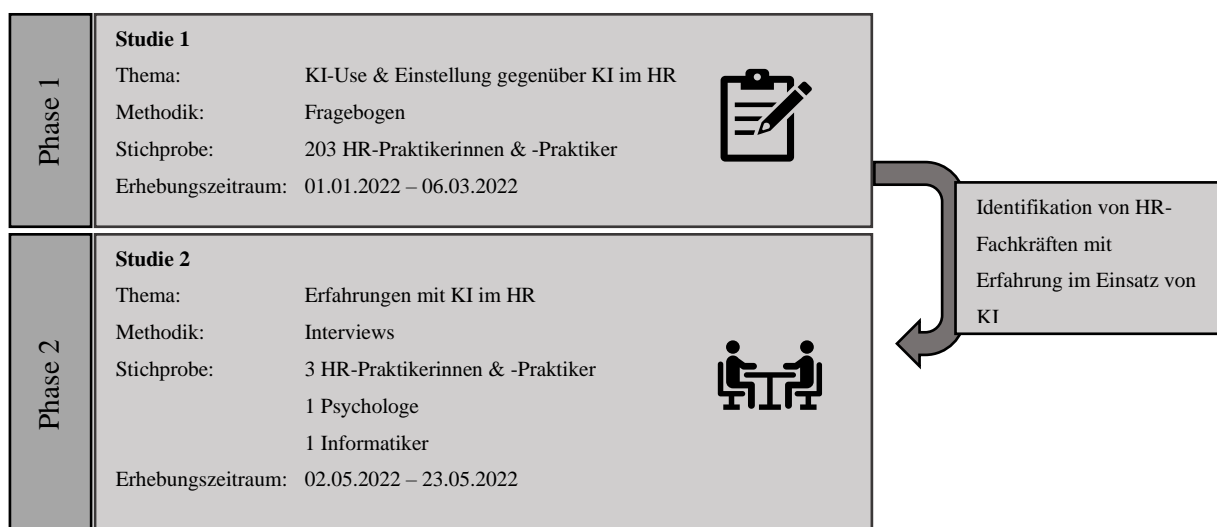


Abbildung 2: Untersuchungsdesign

#### 4 Studie 1 - KI-Use und Einstellung gegenüber KI im HR

Das nachfolgende Kapitel erläutert das methodische Vorgehen und präsentiert die Ergebnisse der Studie 1. Diese beschäftigt sich mit den Fragestellungen aus den Kategorien «KI-Use» und «Einstellung gegenüber KI im HR».

##### 4.1 Methode

In diesem Kapitel werden die Entwicklung des Fragebogens und Erhebung der Daten erläutert. Weiter wird die Stichprobe, die Datenbereinigung und -vorbereitung sowie die Auswertung beschrieben.

##### 4.1.1 Fragebogen: Entwicklung und Erhebung

Der Fragebogen zur Erhebung der für die Fragestellung relevanten Daten wurde vom Autor selbstständig mit dem Fragebogen-Tool Unipark entwickelt. Der Fragebogen besteht aus mehreren Strängen, die abhängig vom Antwortverhalten der Teilnehmenden beeinflusst werden. Die Struktur des Fragebogens ist in Abbildung 3 ersichtlich. Der komplette Fragebogen befindet sich im Anhang B.

Am Anfang des Fragebogens wurden die Teilnehmenden über die Bearbeitungsdauer, den Zweck der Arbeit und die Vertraulichkeit informiert. Anschliessend folgte eine verkürzte Definition des Begriffs KI, die sich an den Funktionen von KI nach dem Data Center for Innovation (Castro & New, 2016) orientiert (Kap. 2.2). Diese Definition sollte den Teilnehmenden helfen, besser abschätzen zu

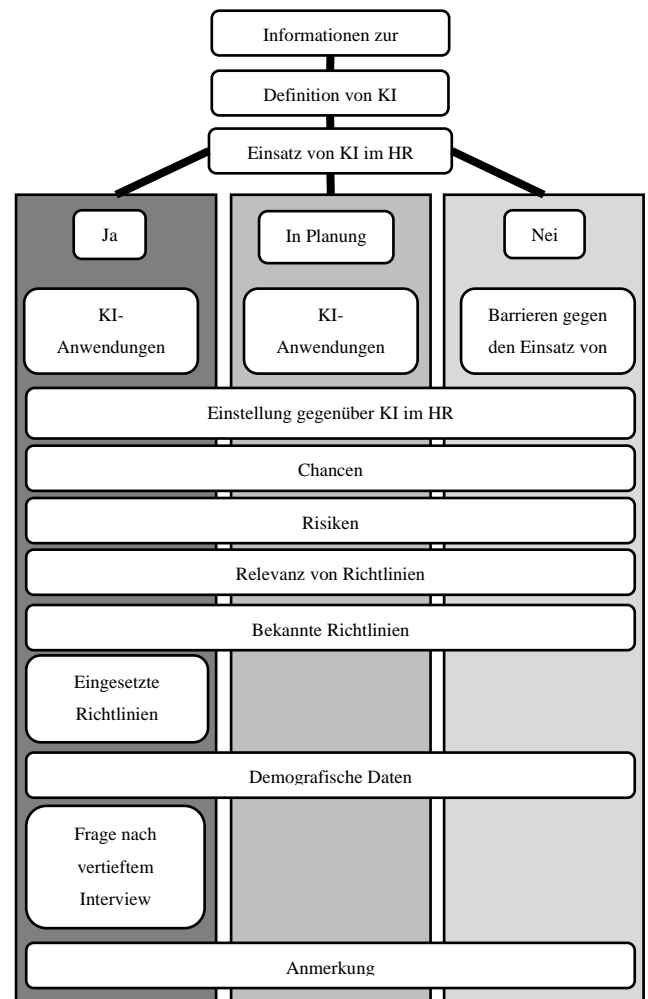


Abbildung 3: Aufbau des Fragebogens

können, ob ihre eingesetzten Systeme KI-basiert sind oder nicht. Nach der ersten Frage: „Nutzt Ihr Unternehmen KI-basierte Tools in der Personalarbeit?“, wurden die Teilnehmenden in drei Gruppen

eingeteilt. Die Gruppe «KI Ja», «KI in Planung» und «KI Nein». Jede Gruppe hatte ab diesem Punkt einen angepassten Fragebogenverlauf (Abb. 3). Die Gruppen «KI Ja» und «KI in Planung» wurden entlang der verschiedenen HR-Bereiche befragt, welche KI-Anwendungen sie einsetzen bzw. planen in den nächsten zwei Jahren einzusetzen (Abb. 4). KI-Anwendungen, die bereits den verschiedenen HR-Bereichen zugeordnet waren, konnten direkt ausgewählt werden. Eine Beschreibung der einzelnen KI-Anwendungen wurde angefügt, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen zu verhindern. Eine Liste mit allen KI-Anwendungen und kurzer Beschreibung ist in Kapitel 2.3 ersichtlich. Da das Feld der KI-Anwendungen sehr gross ist und sich stetig verändert, hatten die Teilnehmenden zusätzlich die Möglichkeit in einem offenen Antwortfeld, zu jedem HR-Bereich weitere KI-Anwendungen anzugeben. Die Gruppe «KI Ja» konnte zudem in einem offenen Antwortfeld angeben, ob neben den bereits eingesetzten KI-Anwendungen weitere in Planung sind.

KI Ja	KI in Planung
<p>Welche der nachfolgenden KI-Tools setzt Ihr Unternehmen in der <i>Personalentwicklung</i> ein?</p> <p><input type="checkbox"/> KI-gestützte Lernplattform</p> <p><input type="checkbox"/> Virtueller Coach</p> <p><input type="checkbox"/> Andere (Bitte beschreiben Sie das/die eingesetzte(n) KI-Tool(s) in 1-2 Sätzen.)</p> <p><input type="checkbox"/> Das Unternehmen plant den Einsatz von (Bitte beschreiben Sie das/die geplante(n) KI-Tool(s) in 1-2 Sätzen.) (Zeitraum: Einführung in den nächsten zwei Jahren)</p> <p><input type="checkbox"/> Keine</p>	<p>Welche der nachfolgenden KI-Tools plant Ihr Unternehmen in der <i>Personalentwicklung</i> einzuführen?</p> <p>(Zeitraum: Einführung in den nächsten zwei Jahren)</p> <p><input type="checkbox"/> KI-gestützte Lernplattform</p> <p><input type="checkbox"/> Virtueller Coach</p> <p><input type="checkbox"/> Andere (Bitte beschreiben Sie das/die KI-Tool(s) in 1-2 Sätzen.)</p> <p><input type="checkbox"/> Keine</p>

Abbildung 4: Ausschnitt aus dem Fragebogen zum Einsatz von KI-Anwendungen

Die Gruppe «KI Nein» wurde nach Barrieren gefragt, die den Einsatz von KI im HR verhindern. Auch hier gab es bereits eine Vorauswahl an Barrieren, die sich aus der Literatur ergeben (Kap. 2.4) sowie ein offenes Antwortfeld für weitere mögliche Barrieren.

Die Einstellung gegenüber KI im HR wurde mittels einer 4-stufigen Likert Skala erfasst mit den Abstufungen «skeptisch», «eher skeptisch», «eher optimistisch» und «optimistisch» (Abb. 5).

Wie würden Sie ihre Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI im HR beschreiben?			
skeptisch	eher skeptisch	eher optimistisch	optimistisch
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 5: Ausschnitt aus dem Fragebogen zur allgemeinen Einstellung der HR-Praktiker:innen

Die Bewertung der Chancen und Risiken von KI im HR wurde ebenfalls mit einer 4-stufigen Likert Skala abgefragt mit den Abstufungen «trifft nicht zu», «trifft eher nicht zu», «trifft eher zu» und «trifft voll zu» (Abb. 6). Ausserdem hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, einzelne Chancen und Risiken nicht zu bewerten, wenn sie der Meinung waren, diese nicht beurteilen zu können. Die Chancen und Risiken wurden wiederum durch die Literatur vorgegeben (Kap. 2.4). Zusätzlich gab es in einem offenen Antwortformat die Möglichkeit weitere Chancen und Risiken anzugeben.

	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"/>

Abbildung 6: Ausschnitt aus dem Fragebogen zu den Chancen von KI im HR

Zu den Richtlinien wurden drei Fragen gestellt. Einerseits konnten die Teilnehmenden angeben, ob für den Einsatz von KI im HR Richtlinien nötig sind. Dafür wurde erneut eine 4-stufige Likert-Skala verwendet mit den Abstufungen «stimme überhaupt nicht zu», «stimme nicht zu», «stimme zu» und «stimme voll und ganz zu». Auch hier gab es die Möglichkeit nicht zu antworten, wenn die Teilnehmenden sich nicht in der Lage sahen, die Frage beurteilen zu können. In der nächsten Frage wurden alle Teilnehmenden gefragt, welche Richtlinien sie im Zusammenhang mit KI kennen. Dabei wurde eine Auswahl von bekannten nationalen sowie internationalen Richtlinien vorgegeben (Kap. 2.5). Die Befragten hatten aber auch die Möglichkeit, in einem offenen Antwortfeld weitere Richtlinien anzugeben. Die letzte Frage zu den Richtlinien richtete sich ausschliesslich an die Gruppe «KI Ja». Diese wurden gefragt, ob und welche Richtlinien sie im Einsatz von KI im HR verwenden.

Abschliessend wurden die demografischen Daten (Unternehmensgrösse, Branche, Funktion im Unternehmen) erhoben und die Gruppe «KI Ja» für die Interviews der Studie 2 eingeladen.

Nach einem Pretest mit zwei Teilnehmenden wurden einige Formulierungen der Fragen angepasst und die Bearbeitungsdauer gemessen und auf 10-15 Minuten festgesetzt.

#### 4.1.2 Stichprobe

Zur Teilnahme am Fragebogen wurden insgesamt 3'500 Unternehmen aus der Deutschschweiz durch E-Mail-Einladungen kontaktiert. Die E-Mail-Kontaktdaten wurden über die Datenbank Orbis bezogen. Dabei wurde darauf geachtet, dass kleinste Unternehmen, die laut Datenbank weniger als zehn Mitarbeitende beschäftigen, nicht angeschrieben wurden. Zudem wurde darauf geachtet, dass alle Branchen in den kontaktierten Unternehmen gleichermassen vertreten sind und in etwa die schweizweite Verteilung abgebildet ist. Die Teilnahme am Fragebogen richtete sich an HR-Praktiker:innen mit oder ohne Führungsfunktion, aber auch Personen aus der Geschäftsleitung oder Mitarbeitende, die sich mit den Abläufen und Anwendungen im HR auskennen. So wurden bspw. auch Informatiker:innen als Teilnehmende akzeptiert, wenn diese im Einsatz von KI im HR involviert waren. Von den angeschriebenen Unternehmen haben 203 den Fragebogen komplett ausgefüllt. In der verwendbaren Stichprobe für die Auswertung sind einige Branchen eher übervertreten, bspw. das Gesundheits- und Sozialwesen, während andere eher untervertreten sind, bspw. die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. Insgesamt konnte mit der Stichprobe ein breites Feld an Branchen abgedeckt werden (Abb. 7).

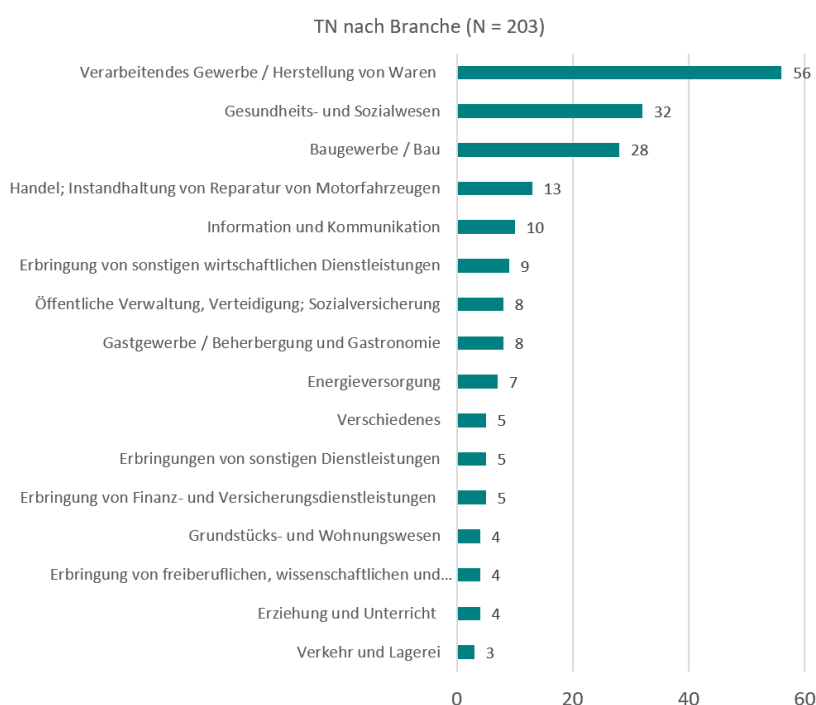


Abbildung 7: Demographie der Stichprobe - Branche

Wie in Abbildung 8 ersichtlich beschäftigt der Grossteil der befragten Unternehmen zwischen 50 – 1000 Mitarbeitende. 31 der befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 10 – 49 Mitarbeitende. Nur wenige einzelne Unternehmen beschäftigen weniger als 10 oder mehr als 10'000 Mitarbeitende.

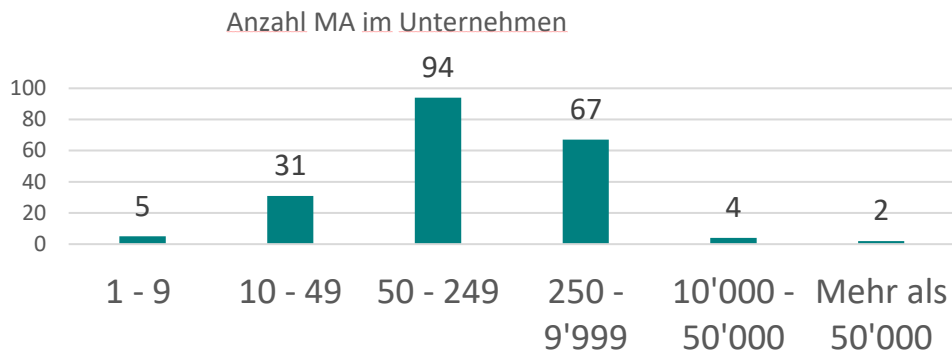


Abbildung 8: Demographie der Stichprobe - Unternehmensgrösse

96% der Teilnehmenden sind direkt, mit oder ohne Führungsfunktion, in der HR-Abteilung tätig. Jeweils 2% sind in der Geschäftsleitung oder in einem HR-nahen Bereich tätig (Abb. 9).

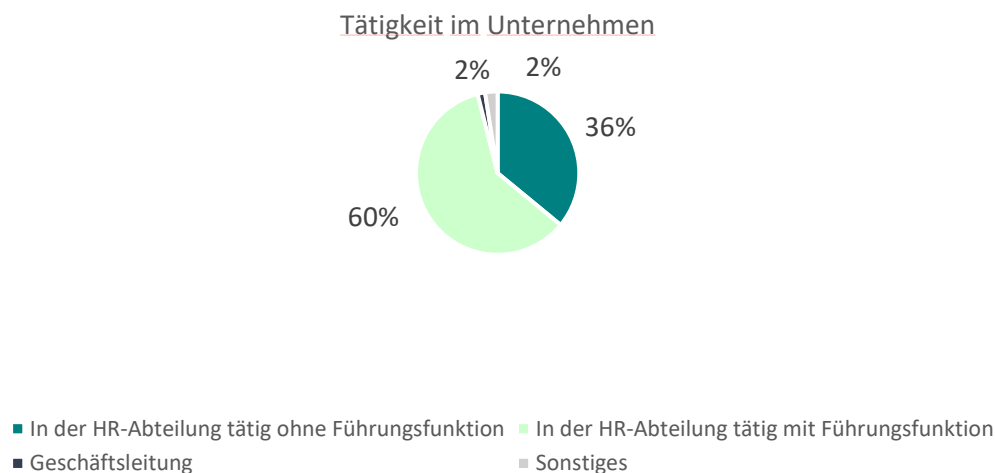


Abbildung 9: Demographie der Stichprobe – Tätigkeit

#### 4.1.3 Datenbereinigung und -vorbereitung

##### Datenbereinigung

Sämtliche Daten, die von Teilnehmenden stammen, welche weniger als 5 Minuten für die Bearbeitung des Fragebogens hatten, wurden aus dem Datensatz entfernt. Bei einer solch kurzen Bearbeitungsdauer kann nicht ausgeschlossen werden, dass der Fragebogen unsachgemäss, bspw.

ohne die Instruktionen zu lesen, ausgefüllt wurde. Weiter wurden sämtliche Daten von Teilnehmenden aus dem Datensatz entfernt, die nicht den kompletten Fragebogen ausgefüllt haben oder nicht die nötige Nähe zum HR als Voraussetzung mitbrachten.

### Datenvorbereitung

Die bereinigten Daten wurden in das Statistik Programm SPSS Version 26 überführt und die Datenreihen einheitlich benannt. Zur Beantwortung der Fragestellung 2.5, wurden Teilnehmende, die KI bereits einsetzen, mit Teilnehmenden, die den Einsatz von KI planen, gruppiert. Damit konnte sie mit Teilnehmenden, die keine KI im HR einsetzen, verglichen werden. Ausserdem wurden aus den Antworten der Likert-Skalen zu Chancen und Risiken Mittelwerte gebildet, um zu sehen, wie hoch die Chance bzw. das Risiko von KI im HR grundsätzlich, also als Gesamtkonstrukt bewertet wird.

#### *4.1.4 Auswertung*

Die quantitativen Daten wurden mittels deskriptiver Statistik und entlang der Fragestellungen ausgewertet. Unterschiede zwischen HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen bzw. planen diese einzusetzen und HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen wurden mittels eines Mann-Whitney-U Tests auf ihre Signifikanz geprüft. Dieser Test wurde gewählt, weil die zentralen Tendenzen zweier unabhängiger Stichproben miteinander verglichen werden und die abhängige Variable (Einstellung, Chancen oder Risiken) nicht intervallskaliert ist, was einen t-Test für unabhängige Stichproben ausschliesst. Ausserdem liegt keine Normalverteilung der für die Unterschiede relevanten Daten vor.

Für die Auswertung der offenen Antwortformate wurde eine vereinfachte, in der abschliessenden Auswertung abgeänderte Variante der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Als erstes wurden deduktiv die Kategorien «Risiken», «Chancen» und «Barrieren» gebildet. Anschliessend wurde das Datenmaterial den passenden Kategorien zugeordnet und gleichzeitig induktiv aus dem Antwortmaterial heraus Unterkategorien gebildet. Mit dem Abschluss des Kategoriensystems wurde das Datenmaterial erneut codiert. Die Auswertung und Ergebnispräsentation erfolgt nicht anhand einer Fall- und Kategorienmatrix, sondern quantitativ anhand der Häufigkeit der Nennungen der Unterkategorien, da diese die Aussagen bereits

zu einzelnen Chancen, Risiken und Barrieren ordnen. Im Zentrum der Auswertung steht also, wie oft eine Chance, ein Risiko oder eine Barriere von KI im HR durch verschiedene Befragte in den offenen Antwortteilen genannt wurde. Da nur ein Rater zur Überprüfung der Reliabilität des Kategoriensystems zur Verfügung stand, wurde die Reliabilität mittels Intrarater-Reliabilität geprüft. In einem Abstand von drei Wochen wurde das Datenmaterial zweimal durch den gleichen Rater codiert. Der errechnete Cohens Kappa aus diesen beiden Codier-Durchläufen lag bei 0.83 bei einer Codeüberlappung vom 90%. Dies entspricht laut Landis und Koch (1977) einer fast vollkommenen Übereinstimmung, weshalb auf eine weitere Anpassung des Kategoriensystems verzichtet werden konnte.

Für die Kategorie «Barrieren» wurden die in Tabelle 3 beschriebenen Unterkategorien gebildet.

Tabelle 3  
*Unterkategorien der Kategorie Barrieren*

<b>Barrieren</b>	
<b>Unternehmensgrösse (zu klein)</b>	Das Unternehmen ist zu klein. Ein Einsatz von KI im Personalwesen wird als unverhältnismässig angesehen.
<b>Fehlendes Knowhow</b>	Es fehlt an Erfahrungen und Knowhow, um KI im Personalwesen einzusetzen und dessen Möglichkeiten zu kennen.
<b>Entmenschlichung</b>	Durch den Einsatz von KI im Personalwesen wird der zwischenmenschliche Umgang eingeschränkt und/oder Entscheidungen nicht mehr von Menschen getroffen.
<b>KI kein Thema</b>	KI im Personalwesen ist im Moment und war noch nie Thema im Unternehmen.
<b>KI nicht Priorität</b>	KI im Personalwesen ist nicht im Fokus. Andere Themen und Abteilungen haben Priorität.
<b>KI unausgereift</b>	KI-Technologien sind noch zu wenig ausgereift für den Einsatz.
<b>Sicherheitsbedenken</b>	Sicherheitsbedenken durch den Einsatz von KI.
<b>Fehlende Ressourcen</b>	Es fehlt an den nötigen finanziellen oder MA-Ressourcen für den Einsatz von KI im Personalwesen.
<b>Outsourcing</b>	HR-Tätigkeiten werden outsourced. Es besteht kein Einfluss auf den Einsatz von KI.
<b>Fehlende Digitalisierung</b>	HR-Prozesse sind noch nicht digitalisiert. Für den Einsatz von KI fehlt es an einem digitalen Grundgerüst mit den nötigen Daten.
<b>Ethische Bedenken</b>	Für den Einsatz von KI fehlt es an einer grundlegenden ethischen Auseinandersetzung mit dem Thema in Wirtschaft und Politik.
<b>Fehleranfälligkeit</b>	KI kann falsche Ergebnisse liefern und/oder wichtiges Übersehen.

Für die Kategorie «Chancen» wurden die in Tabelle 4 beschriebenen Unterkategorien gebildet.

Tabelle 4

*Unterkategorien der Kategorie Chancen*

<b>Chancen</b>	
<b>MA-Entlastung / Ressourcenfreisetzung</b>	Der Einsatz von KI führt zur Entlastung der Mitarbeitenden, diese haben mehr Zeit für andere Aufgaben.
<b>Übernahme von Routineaufgaben</b>	KI kann Routineaufgaben und -tätigkeiten übernehmen.
<b>Geschwindigkeit</b>	KI erledigt Aufgaben schneller als Menschen.
<b>Effizienzsteigerung / Prozessoptimierung</b>	HR-Aufgaben werden durch KI effizienter erledigt.
<b>Unterstützung</b>	KI kann die menschliche Intelligenz ergänzen und unterstützen.
<b>Objektivität / Standardisierung</b>	Entscheidungen und Ergebnisse werden durch KI objektiver. Prozesse sind standardisiert und erhöhen deshalb die Objektivität
<b>Weniger Fehler</b>	KI führt zu weniger Fehlern.
<b>Transparenz</b>	Entscheidungsprozesse sind durch KI transparenter.
<b>Sicherheit</b>	Der Einsatz von KI ist sicher.
<b>Erkenntnisgewinn</b>	Durch den Einsatz von KI können neue Informationen gewonnen und Muster, Regelmässigkeiten und Zusammenhänge entdeckt werden.
<b>Konkurrenzvorteil</b>	KI bietet einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz im Kampf um Fachkräfte.
<b>Kostenersparnis</b>	Durch den Einsatz von KI im Personalwesen können Kosten gespart werden.
<b>Umgang und Übersicht mit/bei grossen Datensätzen</b>	Durch den Einsatz von KI kann bei grossen Datensätzen der Überblick behalten werden.
<b>Verhindert Diskriminierung</b>	Durch den Einsatz von KI im HR kann Diskriminierung im Entscheidungsprozess verhindert werden.

Für die Kategorie «Risiken» wurden die in Tabelle 5 beschriebenen Unterkategorien gebildet.

Das gesamte Kategoriensystem mit zusätzlichen Beispielaussagen ist im Anhang C abgelegt.

Tabelle 5

*Unterkategorien der Kategorie Risiken*

<b>Risiken</b>	
<b>Entscheidungsabgabe</b>	KI soll als Unterstützer und nicht Entscheider von den Mitarbeitenden genutzt werden. Die End-Entscheidung und Verantwortung müssen beim Menschen bleiben.
<b>Blindes Vertrauen</b>	KI generierten Ergebnissen wird zu stark vertraut.
<b>Fehlinterpretation</b>	KI generierte Ergebnisse werden von den Anwendern falsch interpretiert.
<b>Falsche Ergebnisse</b>	KI generiert falsche Ergebnisse aufgrund von schlechten Daten oder falscher Programmierung.
<b>Entmenschlichung</b>	Durch den Einsatz von KI geht der zwischenmenschliche Kontakt und Beziehungen verloren.
<b>KI erkennt wichtige Faktoren nicht</b>	Durch KI werden wichtige Faktoren, bspw. bei der Rekrutierung, übersehen, da sie nicht von der KI berücksichtigt werden. Ein Mensch hätte diese Faktoren wahrgenommen und als wichtig eingeschätzt.
<b>Fehlendes Knowhow</b>	Fehlendes Knowhow der Anwender:innen führt zu Fehlern im Einsatz von KI.
<b>Aufwand- und Kostenerhöhung</b>	Der Einsatz von KI im Personalwesen führt zu erhöhtem Aufwand für die Mitarbeitenden und erhöhten Kosten.
<b>Fehlendes Vertrauen</b>	HR-Fachkräfte oder Vorgesetzten fehlt das Vertrauen in die KI.
<b>Fehlendes Bauchgefühl</b>	Der KI fehlt es am Bauchgefühl, welches für Entscheidungen wichtig sein kann.
<b>Diskriminierung</b>	Der Einsatz von KI kann zu Diskriminierung führen.
<b>Basiert auf Vergangenheitsdaten</b>	KI arbeitet mit vergangenheitsbezogenen Daten. Was einmal funktioniert hat, muss das nicht wieder tun.

## 4.2 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage aus Studie 1 präsentiert. Das Kapitel 4.2.1 zeigt die Ergebnisse zum Einsatz von KI im HR. Im Kapitel 4.2.2 folgen die Ergebnisse zu den Einstellung der HR-Praktiker:innen gegenüber KI im HR. Anschliessend werden die Ergebnisse zu den Chancen (Kap. 4.2.3), Risiken (Kap. 4.2.4) und Barrieren (Kap. 4.2.5.) präsentiert.

### 4.2.1 KI-Use

Im nachfolgenden Kapitel wird der Einsatz von KI-Anwendungen aufgezeigt und welche Bedeutung Richtlinien im Einsatz von KI im HR haben.

#### Einsatz KI-Anwendungen

Die Ergebnisse in Abbildung 10 zeigen, dass der Grossteil der befragten Unternehmen noch keine KI-Anwendungen im HR einsetzt (88%). Eine kleine Gruppe von 8% gibt an, bereits KI-Anwendungen im HR einzusetzen und 4% planen den Einsatz von KI-Anwendungen innerhalb der nächsten zwei Jahre.

Einsatz von KI im HR (n = 203)

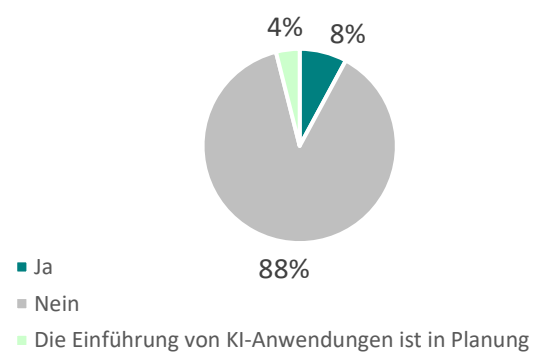


Abbildung 10: Einsatz KI im HR

Die befragten Unternehmen setzen oder planen den Einsatz von KI-Anwendungen in verschiedenen Bereichen der Personalarbeit (Abbildung 11). Am häufigsten werden KI-Anwendungen in der Personalbeschaffung (13) eingesetzt und geplant (5). Aber auch in anderen Bereichen der Personalarbeit werden KI-Anwendungen eingesetzt bzw. geplant, bspw. in der Personalführung (7/4), -entlohnung (7/3) oder -entwicklung (4/6). Am

Einsatz von KI-Anwendungen nach HR-Bereichen (n = 24)

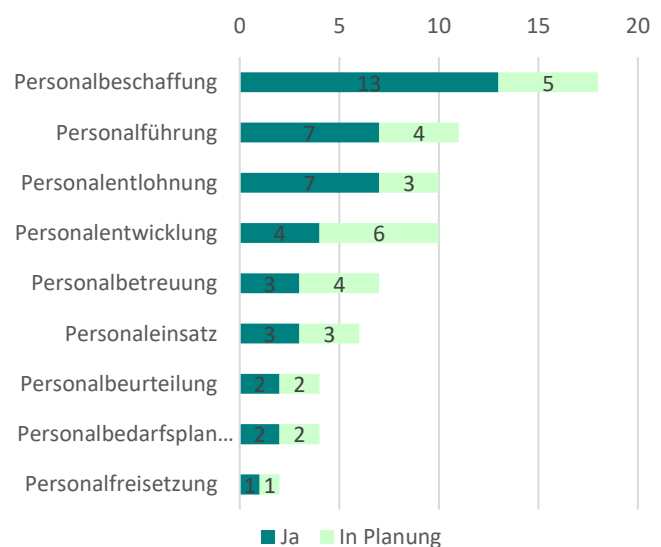


Abbildung 11: Einsatz KI nach HR-Bereichen

wenigsten werden KI-Anwendungen in der Personalfreisetzung (1/1) genutzt oder geplant.

Ein genauerer Blick auf die konkreten KI-Anwendungen (Abbildung 12) zeigt, dass der Chatbot am häufigsten eingesetzt (7) und geplant (5) wird. Aber auch CV Screening Software (7/2), KI-gestützte Arbeitszeiterfassung (6/3) und Multidatenbank Kandidatensuche (5/1) finden bereits Einsatz oder sind in Planung. Eher selten werden KI-gestützte Abwesenheitsüberwachung (1/2), KI-gestützte Vorhersage der Kündigungsbereitschaft (1/1), KI-gestützte Arbeitsmarktanalyse (1/1) oder Video Screening Software (1/0) eingesetzt oder geplant. Eine umfangreiche Übersicht der eingesetzten und geplanten KI-Anwendungen, sortiert nach HR-Bereich, befindet sich im Anhang D.

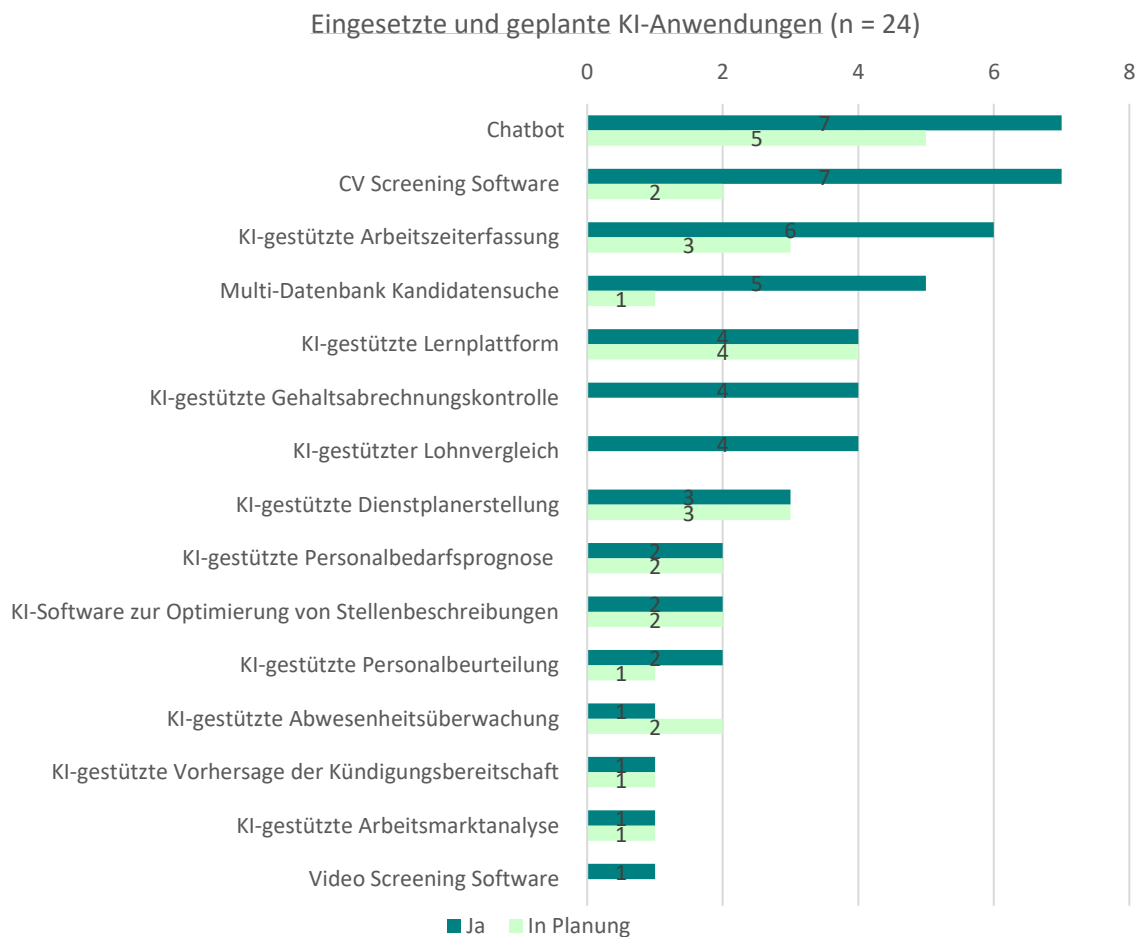


Abbildung 12: Eingesetzte und geplante KI-Anwendungen im HR

Im offenen Antwortfeld wurden weitere KI-Anwendungen angegeben, die eingesetzt werden:

- Robotic Process Automation für einfachere Aufgaben wie z.B. Erneuerung von Arbeits- oder Aufenthaltsbewilligungen.
- KI, die individuelle Entwicklungsprogramme aufgrund von Kompetenzprofilen erstellt.
- Intelligente Produktion von Kennzahlen, welche für die Führung schlussendlich relevant ist.
- Spam-Filter.

### Richtlinien

Knapp über 90% der Befragten stimmen zu, dass es für den Einsatz von KI im HR Richtlinien braucht, während etwa 3% der Befragten der Meinung sind, dass Richtlinien nicht benötigt werden (Abbildung 13). Die übrigen Befragten sehen sich nicht in der Lage die Frage nach den Richtlinien zu beurteilen.

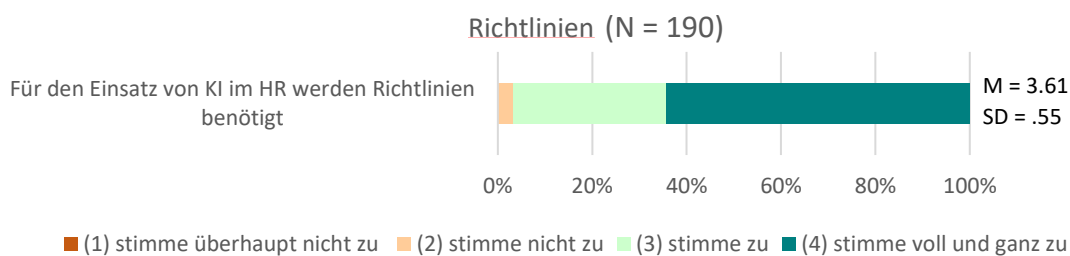


Abbildung 13: Einstellung zum Einsatz von Richtlinien

Von den 16 Befragten der Unternehmen die bereits KI im HR einsetzen, geben sieben an, dass sie Richtlinien einsetzen, während neun noch keine Richtlinien einsetzten (Abbildung 14).

Richtlinien für den Einsatz von KI  
(N = 16)

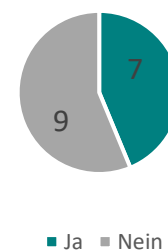


Abbildung 14: Einsatz von Richtlinien

Die abgefragten Richtlinien zum Einsatz von KI sind unter den Teilnehmenden nicht weitverbreitet bekannt (Abbildung 15). Am bekanntesten unter den Befragten sind die «Leitlinien Künstliche Intelligenz für den Bund» (11) und die «Ethischen Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) – Ver.di» (11). Was bedeutet, dass die beiden bekanntesten Richtlinien unter den Befragten nur etwa 5% kennen. Am wenigsten bekannt sind die Leitlinien «The OECD Principles on Artificial Intelligence» (2), «Ethical Principles for Artificial Intelligence and Data Analytics – Software & Information Industry (SIIA), Public Policy Division» (2) und «Report: Künstliche Intelligenz und Grundrechte von der European Union Agency for Fundamental Rights (FRA)» (2). Die Befragten die bereits KI im HR einsetzen und Richtlinien in diesem Zusammenhang nutzen, haben diese grösstenteils selbst definiert (5). Ein Unternehmen nutzt die «Leitlinien Künstliche Intelligenz für den Bund» und ein Unternehmen gibt an, als Richtlinie das schweizerische und deutsche Datenschutzgesetz zu nutzen (Andere).

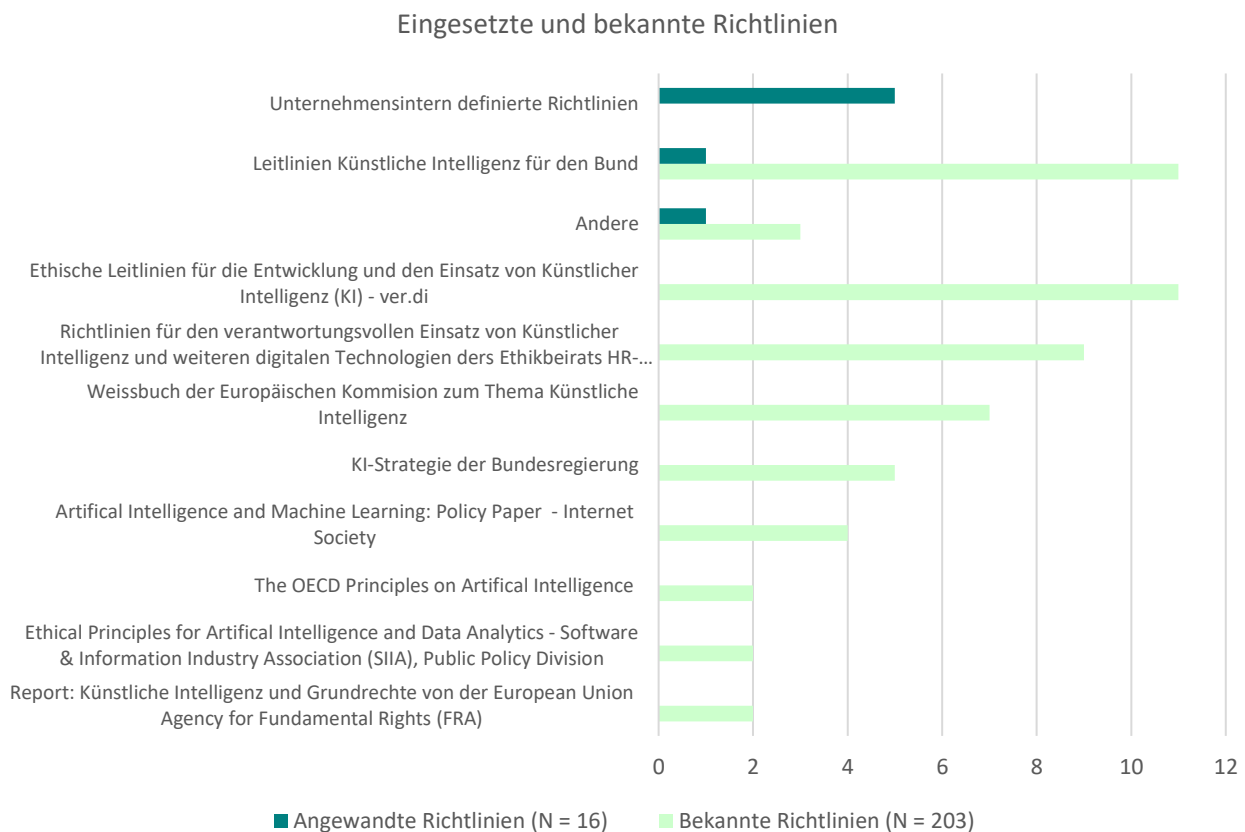


Abbildung 15: Eingesetzte und bekannte Richtlinien

#### 4.2.2 Einstellung gegenüber KI im HR

Im nachfolgenden Kapitel wird aufgezeigt, welche Einstellung HR-Praktiker:innen gegenüber dem Einsatz von KI im HR haben und welche Chancen und Risiken sie in diesem Zusammenhang sehen. Weiter wird aufgezeigt, welche Barrieren HR-Praktiker:innen vom KI-Einsatz abhalten. Ausserdem werden Unterschiede zwischen HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder planen und HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen, in ihrer Einstellung dargelegt.

##### Allgemeine Einstellung

Über die Hälfte der Befragten beschreiben ihre Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI im HR als «eher optimistisch» oder «optimistisch». Über 40% der Befragten geben aber auch an, dass sie dem Einsatz von KI im HR gegenüber «eher skeptisch» oder «skeptisch» sind (Abb. 16).

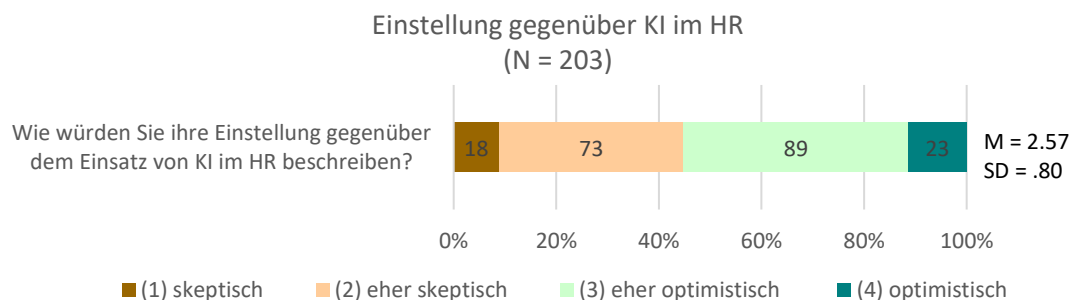


Abbildung 16: Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI im HR

Im Vergleich zwischen HR-Praktiker:innen, die bereits KI im HR einsetzen oder den Einsatz planen und den HR-Praktiker:innen, die noch keine KI im HR einsetzen oder planen, zeigen sich Unterschiede. HR-Praktiker:innen die bereits KI einsetzen/planen sind dem Einsatz von KI im HR gegenüber optimistischer gestimmt, als jene die noch keine KI im HR einsetzen. Die Gruppe der HR-Praktiker:innen die keine KI im HR einsetzt, teilt sich dabei fast hälftig in optimistisch und skeptisch gestimmte (Abb. 17). HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder den Einsatz planen (Mdn = 3) sehen den Einsatz von KI im HR signifikant optimistischer als HR-Praktiker:innen, die keine KI im

HR einsetzen (Mdn = 3). Der Mann-Whitney-U-Test ergibt:  $U = 1253.500$ ,  $p = .001$ , die Effektstärke nach Cohen (1992) liegt bei 0.79 und entspricht einem starken Effekt.

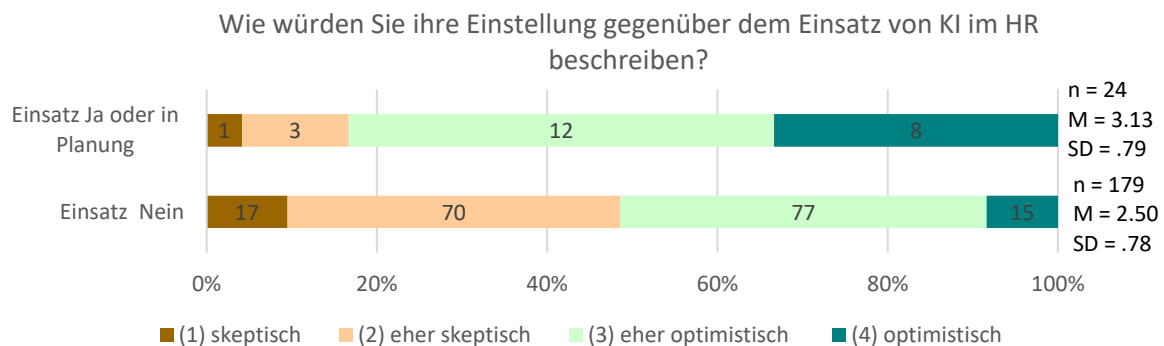


Abbildung 17: Unterschied in der Einstellung gegenüber KI im HR zwischen HR-Praktiker:innen die KI einsetzen/planen und HR-Praktiker:innen die keine KI einsetzen

### 4.2.3 Chancen

Die Ergebnisse zu den bewerteten Chancen sind im Abbildung 18 aufgeführt. Als grösste Chance von KI im HR wird von den Befragte die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen durch KI gesehen (M = 2.98). Als zweitgrösste Chance wird die Kostenersparnis durch KI im HR bewertet (M = 2.94). Etwa 60% der Befragten, sehen im Einsatz von KI im HR die Chance, dass die Entscheidungsqualität verbessert wird und Entscheidungen objektiver werden (M = 2.66). Ein ähnliches Ergebnis erzielt auch die Bewertung der Chance, dass Unternehmen, die KI im HR einsetzen, als bedürfnisorientiert und agil wahrgenommen werden (M = 2.66).

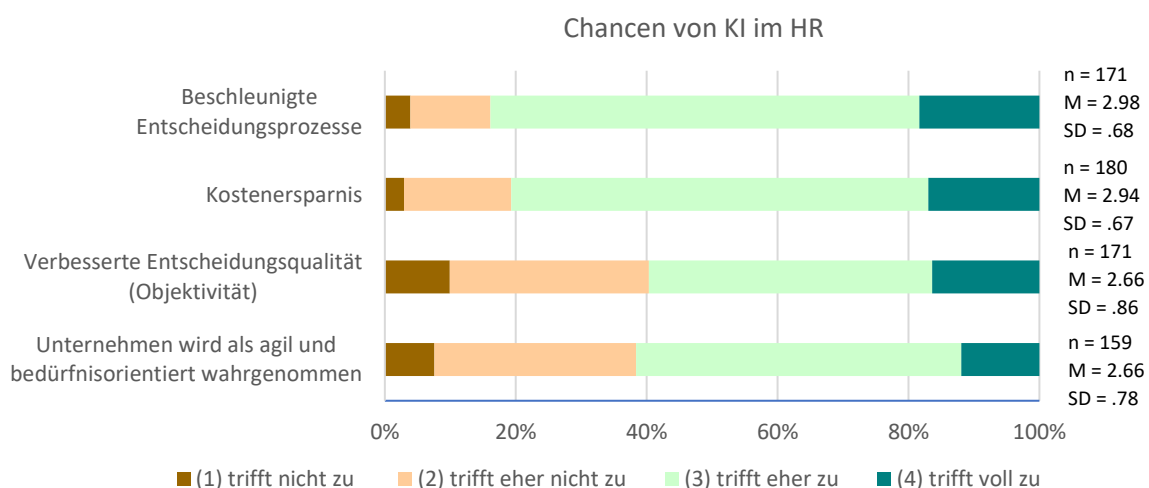


Abbildung 18: Chancen von KI im HR

In Tabelle 6 sind die Ergebnisse aus dem offenen Antwortformat zu den Chancen von KI im HR ersichtlich. Am häufigsten wird dabei genannt, dass durch den Einsatz von KI im HR die Mitarbeitenden entlastet und Ressourcen für andere Aufgaben frei werden (13). Weiter wird die Übernahme von Routineaufgaben (8), die Effizienzsteigerung / Prozessoptimierung (8) und die verbesserte Objektivität durch Standardisierung (7) von mehreren der Befragten als Chance gesehen. Eine genaue Beschreibung der einzelnen Kategorien inkl. Beispiel zu den Chancen von KI im HR ist in Anhang C ersichtlich.

Tabelle 6  
*Chancen von KI im HR*

Nennungen	Chance		
13x	MA-Entlastung / Ressourcenfreisetzung		
8x	Übernahme von Routineaufgaben	Effizienzsteigerung / Prozessoptimierung	
7x	Objektivität / Standardisierung		
6x	Geschwindigkeitssteigerung	Unterstützung	
4x	Weniger Fehler	Umgang und Übersicht mit/bei grossen Datensätzen	
3x	Erkenntnisgewinn		
2x	Konkurrenzvorteil	Verhinderung von Diskriminierung	Transparenz
1x	Kostensparnis		Sicherheit

Unterschiede zeigen sich in der Bewertung der Chancen als Gesamtkonstrukt zwischen HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder planen mit jenen, die keine KI im HR einsetzen. So bewerten HR-Praktiker:innen, die KI bereits einsetzen oder planen, die Chancen insgesamt höher ( $M = 3.06$ ,  $Mdn = 3$ ) als HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen ( $M = 2.79$ ,  $Mdn = 2.875$ ). Dieser Unterschied ist signifikant. Der Mann-Whitney-U-Test ergibt:  $U = 1390.000$ ,  $p = .011$ , die Effektstärke nach Cohen (1992) liegt bei 0.510, was einem starken Effekt entspricht. Die Unterschiede in den Bewertungen der einzelnen Chancen zwischen HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen

oder planen, und den HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen, sind im Anhang E ersichtlich.

#### 4.2.4 Risiken

Die Ergebnisse zu den Bewertungen der Risiken von KI im HR (Abb. 19) zeigen, dass Vorurteile und Diskriminierung durch eine schlechte Datenqualität als grösstes Risiko gesehen wird ( $M = 3.25$ ). Ebenfalls hohe Zustimmung erhalten die Risiken, dass Mitarbeitende KI als gefühlkalt empfinden ( $M = 3.05$ ) und dass KI-Anwendungen unausgereift und deshalb fehleranfällig sind ( $M = 3.03$ ). Etwas weniger eindeutig wird das Risiko eingeschätzt, dass komplexe KI-Resultate nicht mehr nachvollzogen werden können ( $M = 2.91$ ). Als geringstes Risiko, aber immer noch mit einer Zustimmung von etwas über 55%, wird die Gefährdung des Datenschutzes und der Privatsphäre der Mitarbeitenden gesehen ( $M = 2.61$ ).

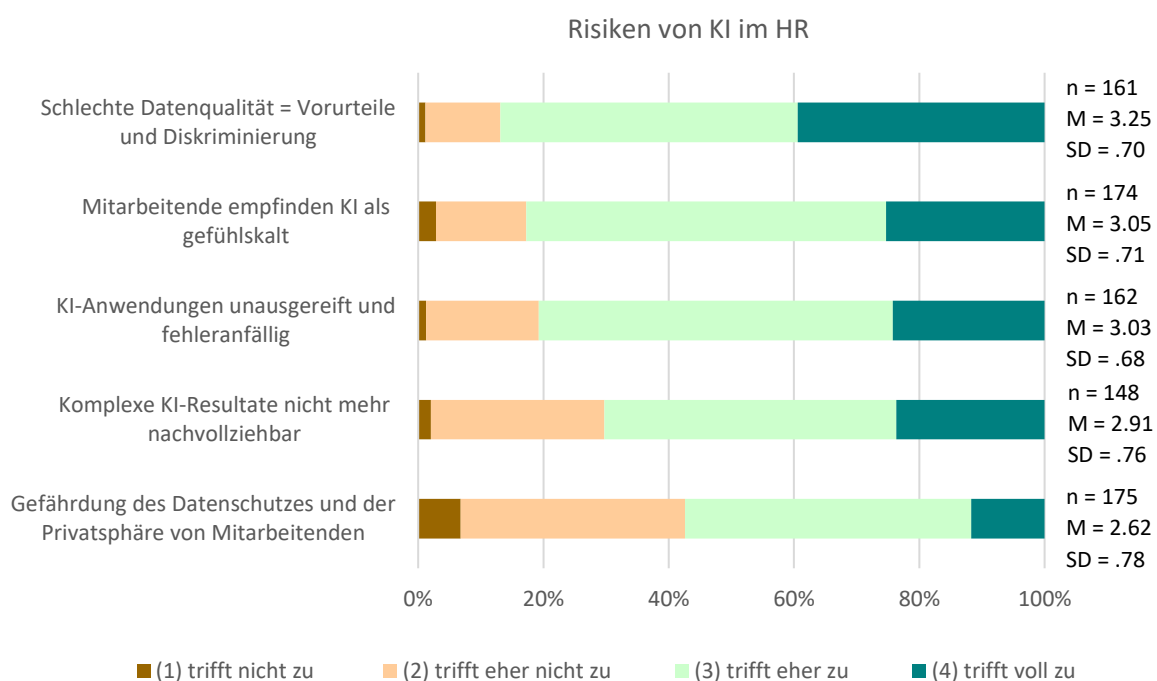


Abbildung 19: Risiken von KI im HR

Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse aus den offenen Antwortformaten zu den Risiken von KI im HR. Als häufigstes Risiko nennen die Befragten, dass Entscheidungen an die KI delegiert werden und betonen deshalb, dass die End-Entscheidung beim Menschen bleiben muss (5). Weitere genannte

Risiken sind, dass KI falsche Ergebnisse liefert (5) und das KI wichtige Faktoren, bspw. Softfaktoren, nicht berücksichtigt oder erkennt (5). Auch blindes Vertrauen (3), Fehlinterpretation der KI-Ergebnisse durch den Menschen (3) oder Entmenschlichung (3) werden im offenen Antwortformat genannt.

Tabelle 7  
Risiken von KI im HR

Nennungen	Risiken			
5x	Entscheidungsabgabe			
4x	Falsche Ergebnisse		KI erkennt wichtige Faktoren nicht	
3x	Blindes Vertrauen	Fehlinterpretation		Entmenschlichung
2x	Fehlendes Knowhow	Aufwands- /Kostenerhöhung	Fehlendes Bauchgefühl	Fehlendes Vertrauen
1x	Basiert auf Vergangenheitsdaten		Diskriminierung	

Im Vergleich zu den Chancen von KI im HR zeigen sich bei den Risiken keine relevanten Unterschiede zwischen HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder planen, mit jenen, die keine KI im HR einsetzen. Beide Gruppen bewerten die Risiken von KI im HR ähnlich (KI Ja oder in Planung:  $M = 2.93$ ,  $Mdn = 3$ ; KI Nein:  $M = 3$ ,  $Mdn = 3$ ). Der Unterschied ist nicht signifikant. Der Mann-Whitney-U-Test ergibt:  $U = 1951.000$ ,  $p = .601$ . Die Unterschiede in den Bewertungen der einzelnen Risiken zwischen HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder planen, und den HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen sind im Anhang E ersichtlich.

#### 4.2.5 Barrieren

Die HR-Praktiker:innen die keine KI im HR einsetzen, geben verschiedene Gründe als Barriere für den Einsatz von KI im HR an (Abb. 20). Als häufigste Barriere wird genannt, dass zu wenig Zeit besteht, um sich mit dem Thema KI auseinanderzusetzen. Weiter werden als Barrieren angegeben, dass sich die HR-Praktiker:innen zu wenig mit dem Thema auskennen, dass kein Bedarf für den Einsatz besteht oder dass es am nötigen Budget fehlt, um in diese neuen Technologien zu

investieren. Am wenigsten wird die fehlende digitale Datenerfassung bzw. fehlende Daten, die von der KI genutzt werden können, als Barriere genannt.

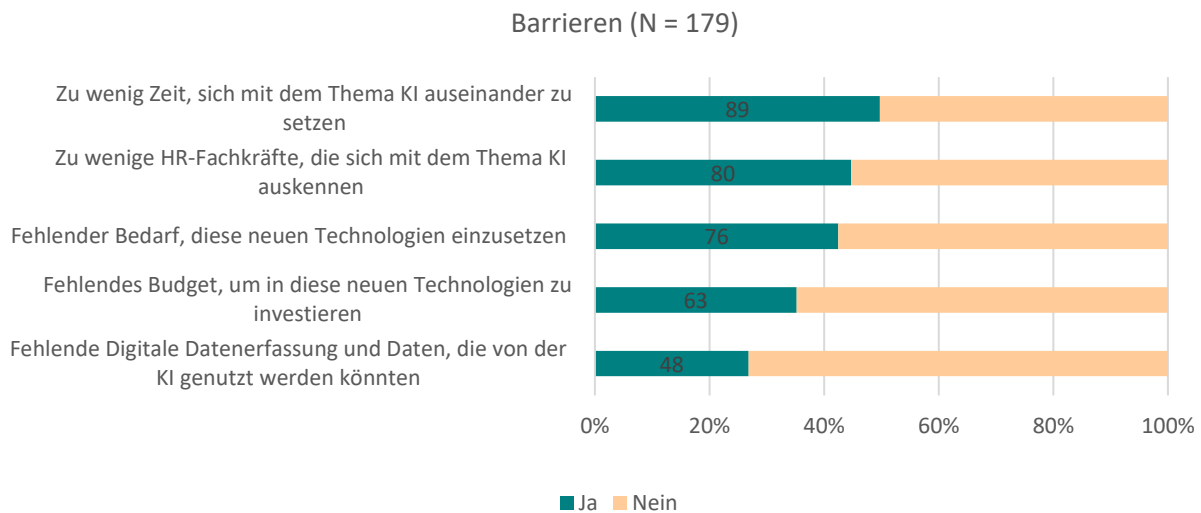


Abbildung 20: Barrieren für den Einsatz von KI im HR

Im offenen Antwortformat zu den Barrieren (Tab. 8) wird am häufigsten erwähnt, dass das Unternehmen zu klein ist und sich deshalb ein Einsatz von KI im HR nicht lohnen würde (7) und dass es am nötigen Knowhow zum Thema KI im HR fehle (7). Weiter wird genannt, dass KI nicht eingesetzt wird, weil befürchtet wird, dass dies zu einer Entmenschlichung im HR führen würde (4). Einige der Befragten geben an, dass KI einfach noch kein Thema ist (3) oder im Moment keine Priorität hat (3).

Tabelle 8  
Barrieren für den Einsatz von KI im HR

Nennungen	Barrieren						
7x	Unternehmensgrösse (zu klein)				Fehlendes Knowhow		
4x	Entmenschlichung						
3x	KI kein Thema			KI keine Priorität		Fehlende Ressourcen	
1x	KI unausgereift	Fehleranfälligkeit	Sicherheitsbedenken	Outsourcing	Fehlende Digitalisierung	Ethische Bedenken	

## 5 Studie 2 – Erfahrungen mit KI im HR

In diesem Kapitel werden das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der Studie 2 aufgezeigt. Studie 2 beschäftigt sich mit den Fragestellungen aus der Kategorie «Erfahrungen mit KI im HR».

### 5.1 Methode

Nachfolgend wird die Stichprobe für die Interviews, die Entwicklung des Interviewleitfadens und die qualitative Datenerhebung beschrieben. Anschliessend wird das Vorgehen bei der Auswertung der erhobenen Daten erläutert.

#### 5.1.1 Stichprobe

Aus den 16 HR-Praktiker:innen der Studie 1, die bereits KI im HR einsetzen, haben sich drei dazu bereit erklärt, an einem Interview teilzunehmen. Ergänzt wurde diese Stichprobe mit zwei Experten aus dem Bereich der Psychologie (PSY) und der Informatik (INF). Diese verfügen über ein breites Wissen zum allgemeinen Einsatz von KI im HR und haben ebenfalls bereits praktische Erfahrung mit dem Einsatz von KI im HR gesammelt. In Tabelle 9 werden die Teilnehmenden des Interviews und ihr Einsatz von KI im HR kurz beschrieben.

Tabelle 9  
*Studie 2 - Beschreibung der Stichprobe*

Bezeichnung	Beschreibung
HR1	HR-Praktiker:in 1 setzt im Bereich des Activ-Sourcing eine eigens entwickelte KI-Anwendung ein. Diese nutzt 11 Koeffizienten, um beispielweise die Wechselwilligkeit von möglichen Kandidat:innen zu errechnen. Dafür sucht das System automatisch 53 Plattformen ab, um Informationen zu sammeln. Laut HR-Praktiker:in 1 verfügt das System dabei über Fähigkeiten des maschinellen Lernens. Am Ende zeigt das System eine Liste mit passenden Kandidaten, wie wechselwillig diese sind und auf welcher Plattform sie am besten erreichbar sind. Weiter nutzt HR-Praktiker:in 1 das Tool «LinkedIn Recruiter», das laut dem Hersteller ebenfalls KI einsetzt sowie einen Chatbot.
HR2	HR-Praktiker:in 2 hat KI-basierte Tools bereits im Bewerbungsprozess (CV Screening) und im Activ-Sourcing (KI-gestützte Multidatenbank Kandidatensuche) eingesetzt.
HR3	HR-Praktiker:in 3 setzt im Unternehmen selbstprogrammierte «Bots» ein. Diese nutzen einen eigenen virtuellen Desktop, analog dem Desktop, den auch die HR-Praktiker:innen im Unternehmen nutzen. Der «Bot» bewegt sich auf diesem Desktop und übernimmt arbeiten, wie das Ablegen von Verträgen, das Übertragen von verschiedenen Informationen zwischen Systemen und weitere administrative Aufgaben. Weil der «Bot» in

	der Lage ist, Dokumente, auch in verschiedenen Ausführungen, zu erkennen, kann er diese am richtigen Ort ablegen und bspw. auf eine E-Mail eines Bewerbenden eine automatisierte und korrekte Antwort liefern. Da der «Bot» dabei einen virtuellen Desktop nutzt, kann er verschiedenste Programme bedienen und auch neue Programme lassen sich in das System implementieren.
INF	INF ist Forscher und Informatiker und hat einen PhD of Science in Computer Science. Neben seinem vertieften technischen Wissen im Bereich KI hat er ein Unternehmen, welches unter anderem KI und maschinelles Lernen im Bereich der Mitarbeitendenzufriedenheit nutzt, um unzufriedene Mitarbeitende frühzeitig zu identifizieren.
PSY	PSY ist Psychologe und im Bereich HR-Analytics bzw. People-Analytics und Data Mining tätig. Unternehmensdaten werden neben dem klassischen Personalcontrolling genutzt, um Ursache-Wirkung-Zusammenhänge aufzuzeigen und auf Basis bisheriger Analysen Aussagen über die zukünftige Entwicklung im HR des Unternehmens zu treffen. Durch die automatisierte Umsetzung dieser Analysen und Datenauswertungen und dem Einsatz von vordefinierten Algorithmen, kann HR- bzw. People-Analytics im vorliegenden Fall als schwache KI betrachtet werden. HR-Analytics bzw. People-Analytics beinhaltet aber nicht in jedem Fall auch KI, bspw. beim klassischen Personalcontrolling (Kap. 2.1).

### 5.1.2 Interviewleitfaden: Entwicklung und Erhebung

Als Methode zur Erhebung der qualitativen Daten wurde das halbstrukturierte Interview nach Flick (2016) gewählt. Dies hat den Vorteil, dass durch das Bilden von Themenbereichen die Fragestellungen überprüft werden können und durch offen formulierte Fragen genügend Raum zur Äusserung des expliziten Wissens der Interviewten besteht. Dadurch wird verhindert, dass wichtige, für die Fragestellungen relevante Informationen durch zu konkret formulierte Fragen verloren gehen. Der Interviewleitfaden wurde anhand einer vereinfachten und leicht abgeänderten Form des SPSS-

Prinzips nach Helfferich (2011) entwickelt. SPSS steht dabei für «Sammeln», «Prüfen», «Sortieren» und «Subsumieren». Der Prozess der Interviewleitfadententwicklung ist in Abbildung 21 dargestellt.

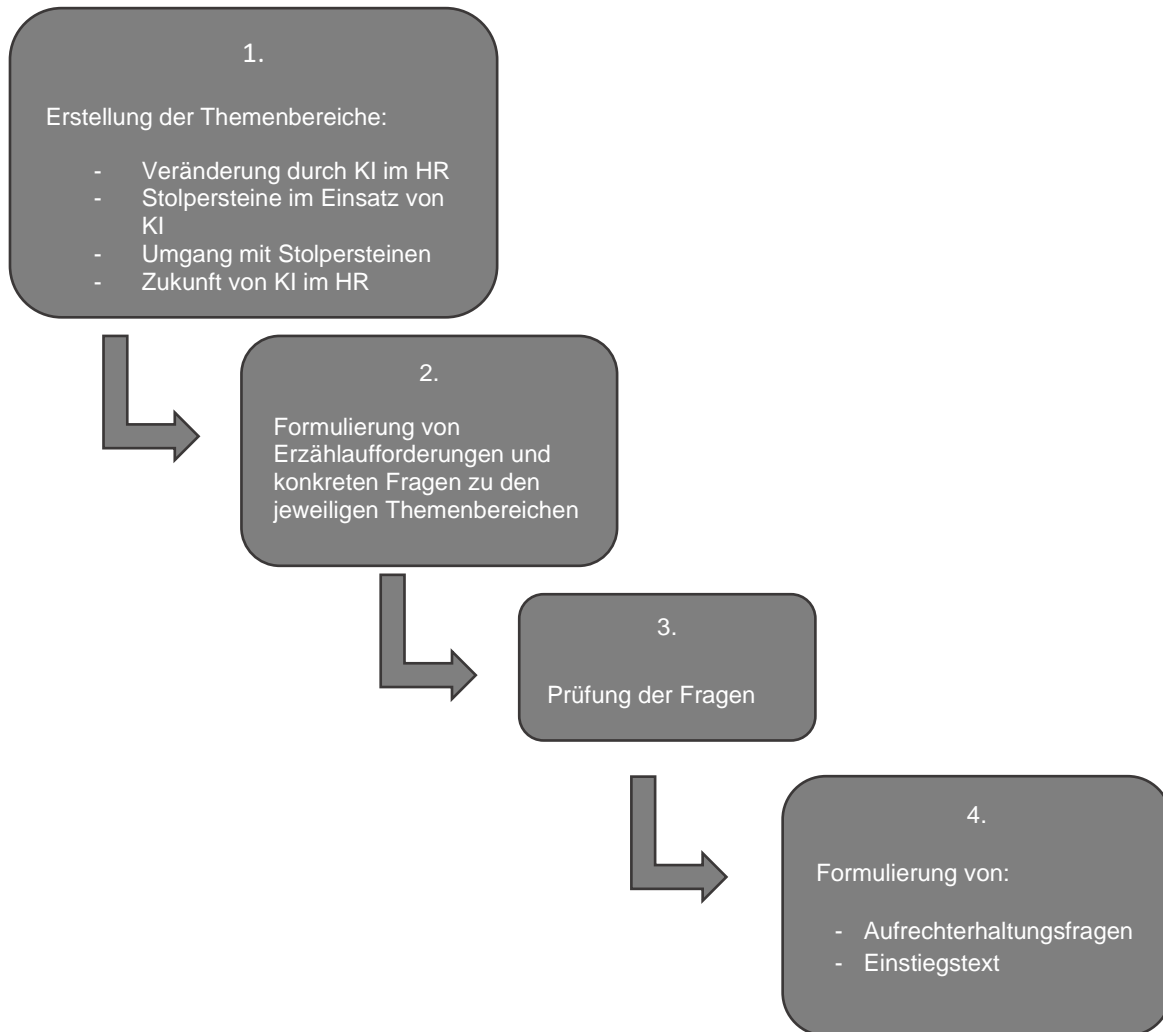


Abbildung 21: Entwicklung des Interviewleitfadens

(1) In einem ersten Schritt wurden die Themenbereiche für die Interviews festgelegt. Diese ergaben sich aus den Fragestellungen der Kategorie «Erfahrungen mit KI im HR». Daraus wurden die Themenbereiche «Veränderung durch KI im HR», «Stolpersteine im Einsatz von KI», «Umgang mit Stolpersteinen» und «Zukunft von KI im HR» gebildet. (2) Anschliessend wurden Fragen zu den einzelnen Themenbereichen gesammelt und formuliert (Sammeln). Diese Fragen orientierten sich erneut an den Fragestellungen sowie den Unterfragestellungen der Kategorie «Erfahrungen mit KI im HR» aus Kapitel 1.1. Für jedes Themengebiet wurde eine offene Fragestellung zum Einstieg und

konkretere Fragen zu spezifischen Themen formuliert. (3) Als nächstes wurden die Fragen nach den Kriterien der Leitfadententwicklung nach Helfferich (2011) überprüft, undeutlich formulierte Fragen angepasst und multiple Fragen zerlegt (Prüfen). Da das SPSS-Prinzip abgeändert angewendet wurde und die Fragen bereits passend zu den Themengebieten und entlang der Fragestellungen formuliert wurden, konnte auf die Schritte «Sortieren» und «Subsumieren» verzichtet werden. (4) Abschliessend wurde ein Einstiegstext formuliert, bei dem die Interviewpartner:innen über den Ablauf des Interviews informiert werden. Zusätzlich wurden Aufrechterhaltungsfragen festgelegt, die dabei helfen, den Interviewfluss am Laufen zu halten. Als Abklärungsfrage zu Beginn wurden die Interviewpartner:innen nochmals zu ihrem konkreten KI-Einsatz befragt. Da die Stichprobe aus drei unterschiedlichen Gruppen bestand (HR, INF und PSY), wurden einige Fragen in der Formulierung den verschiedenen Gruppen angepasst.

In Abbildung 22 ist ein Ausschnitt aus dem Interviewleitfaden dargestellt. Die erste Spalte beinhaltet den Titel des Themenbereichs und eine Erzählaufforderung. Die zweite Spalte hatte den Zweck zu überprüfen, ob Unterthemen der Themenbereiche bereits angesprochen wurden. Falls die Themen noch nicht zur Sprache kamen, wurden die Fragen aus der dritten Spalte gestellt. Stockte das Interview, wurden Aufrechterhaltungsfragen aus der vierten Spalte angewendet. Alle drei Interviewleitfäden sind im Anhang F abgelegt.

<b>Veränderung</b>			
<b>Wie hat der Einsatz der (zuvor beschriebenen) KI-Anwendungen die Arbeit im HR verändert?</b>	Wegfallende Aufgaben	<b>Sind durch den Einsatz von KI-Anwendungen frühere Aufgaben in der Personalabteilung weggefallen?</b>	→ Sind weitere Aufgaben weggefallen?
	Neue Aufgaben	<b>Sind durch den Einsatz von KI-Anwendungen neue Aufgaben in der Personalabteilung entstanden?</b>	→ Sind weitere Aufgaben hinzugekommen?
	Komplexer / Einfacher	<b>Wurde die Personalarbeit durch den Einsatz von KI-Anwendungen grundsätzlich einfach oder komplexer?</b>  <b>Was wurde einfacher? Was wurde komplexer?</b>	→ Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?

Abbildung 22: Ausschnitt des Interviewleitfadens

### 5.1.3 Vorbereitung und Durchführung

Vor der Durchführung der Interviews wurden die Interviewleitfäden in einem Pretest getestet. Der Pretest hatte den Zweck, komplizierte und unverständliche Formulierungen zu identifizieren und

anzupassen (Flick, 2016). Der Pretest wurde mit einer HR-Fachkraft durchgeführt, die keine KI-Anwendungen einsetzt, aber bereits verschiedene digitale Anwendungen im HR nutzt. Durch den Pretest konnten keine Schwächen in den Interviewleitfäden aufgedeckt werden, weshalb keine Anpassung nötig war. Der Pretest sowie die definitiven Interviews wurden remote Online mit Zoom oder Microsoft Teams durchgeführt und dauerten zwischen 30 – 60 Minuten. Die Interviews wurden, mit dem Einverständnis der Interviewpartner:innen, aufgenommen.

#### 5.1.4 Auswertung

In einem ersten Schritt wurden die Interviews im Programm MaxQDA transkribiert (Anhang G). Anschliessend erfolgte die Auswertung anhand der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Der Prozess der Auswertung ist in Abbildung 23 dargestellt.



Abbildung 23: Prozess der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Kuckartz, 2018)

(1) Zu Beginn wurden entlang der Fragestellungen die Hauptkategorien «Veränderung durch KI im HR», «Stolpersteine im Einsatz von KI», «Umgang mit Stolpersteinen» und «Zukunft von KI im HR» sowie passende Unterkategorien deduktiv und entlang der Fragestellungen der Kategorie

«Erfahrungen mit KI im HR» definiert. (2) Anschliessend wurden Beschreibungen der deduktiven Haupt- und Unterkategorien formuliert. (3) Anhand dieses ersten deduktiven Kategoriensystems wurden die Interviewdaten codiert und (4) induktiv weitere Unterkategorien gebildet und definiert. (5) Abschliessend wurde das Datenmaterial erneut anhand des fertiggestellten Kategoriensystems codiert. Eine Übersicht der deduktiv und induktiv gebildeten Kategorien ist in Tabelle 10 ersichtlich. Das Kategoriensystem mit ausführlichen Beschreibungen ist im Anhang H abgelegt. Abschliessend wurden die codierten Daten in eine Fall x Kategoriematrix übertragen und für jede Kategorie eine Zusammenfassung aus den einzelnen Fällen verfasst. Die codierten Textstellen und eine Kategorienzusammenfassung sind in Anhang I abgelegt. Zur Überprüfung der Reliabilität des Kategoriensystems wurde, wie bereits in Studie 1 die Intrarater-Reliabilität berechnet, indem drei der fünf Interviews in einem Abstand von zwei Wochen erneut codiert wurden. Der errechnete Cohens Kappa aus diesen beiden Codier-Durchläufen lag bei 0.70 bei einer Codeüberlappung vom 90%. Dies entspricht laut Landis und Koch (1977) einer beachtlichen Übereinstimmung. Bei genauerer Analyse der Unterschiede konnte festgestellt werden, dass ein grosser Teil der fehlenden Übereinstimmungen aufgrund des unterschiedlichen Umfangs des mitcodierten Kontextes zu spezifischen Textzeilen entstand. Deshalb wurde auf eine weitere Anpassung des Kategoriensystems verzichtet.

Tabelle 10

*Kategoriensystem - Erfahrungen mit KI im HR*

Hauptkategorien	Subkategorien (*induktiv gebildet)	
<b>Veränderung durch KI im HR</b>  Aussagen, die beschreiben, wie der Einsatz von KI die Arbeit im HR verändert hat.	<u>*Positive Veränderungen</u>  Aussagen, die beschreiben, wie der Einsatz von KI die Arbeit im HR positiv verändert hat.	*Weniger Fehler
		*Weniger administrative Aufgaben
		*Höhere Geschwindigkeit / Effizienz
		*Höhere Belastbarkeit
		*Höhere Vorhersagegenauigkeit
		*Höhere Objektivität
	<u>Wegfallende Aufgaben</u>  Aussagen, die wegfallende Aufgaben durch den Einsatz von KI im HR beschreiben.	*Standardprozesse
		*Administrative Aufgaben
		*Rekrutierung
	<u>Neue Aufgaben</u>  Aussagen, die neue Aufgaben durch den Einsatz von KI im HR beschreiben.	*KI-Systeme mitentwickeln und
		*Beratung
		*Firmenkultur vermitteln
		*Neue Optimierungspotentiale
*Lernprozess		
*KI kontrollieren und verbessern		
	*Interdisziplinäre Zusammenarbeit	
	Einfacher	

Hauptkategorien	Subkategorien (*induktiv gebildet)	
	<u>Komplexität</u>	Komplexer
	Aussagen, die beschreiben, ob KI die Arbeit im HR komplexer oder	*Weder noch / Sowohl als auch
<b>Stolpersteine im Einsatz von KI</b>  Aussagen, die beschreiben, welche Stolpersteine im Einsatz von KI im HR auftreten.	* <u>Datenschutz</u>	Aussagen, die beschreiben, dass der Datenschutz eingehalten werden muss.
	* <u>Datenqualität &amp; Datenmenge</u>	Aussagen, die beschreiben, dass die Datenqualität oder die Datenmenge nicht ausreichen für den Einsatz von KI, was zu Fehlern führt oder den
	* <u>Blindes Vertrauen</u>	Aussagen, die beschreiben, dass Nutzer:innen von KI dem System blind vertrauen und es deshalb zu
	* <u>Implementierungsaufwand</u>	Aussagen, die beschreiben, dass der Implementierungsaufwand von KI- Systemen höher als gedacht ist und dieser nicht unterschätzt
	* <u>Fehlendes Knowhow</u>	Aussagen, die beschreiben, dass fehlendes Knowhow der Nutzer:innen von KI-Systemen zu Fehlern führt.
	<u>Technische Schwierigkeiten</u> Aussagen, die beschreiben, dass im Einsatz von KI-Systemen technische Schwierigkeiten auftauchen.	*Overfitting of the Training Data Set
		*Unerkannte Fehler
*Medienbrüche		
*Falsche / Unausgereifte		
<u>Widerstände</u> Aussagen, die beschreiben, dass durch den Einsatz von KI im HR Widerstände aufgetreten sind.	Mitarbeitende	
	Führungspersonen	
	*Andere	
<b>Umgang mit Stolpersteinen</b>  Aussagen, die beschreiben, wie mit Stolpersteinen im Einsatz von KI im HR umgegangen wird.	* <u>Genug Zeit einplanen</u>	Aussagen, die beschreiben, dass bei der Implementierung von KI-Systemen genug Zeit eingeplant werden muss.
	* <u>Fundierte Handeln</u>	Aussagen, die beschreiben, dass der Einsatz von KI auf fundierten Erkenntnissen beruhen muss.
	* <u>Flexibel sein</u>	Aussagen die beschreiben, dass HR-Abteilungen im Einsatz von KI-Systemen flexibel sein müssen.
	* <u>Firmenkultur vermitteln</u>	Aussagen, die beschreiben, dass eine Firmenkultur vermittelt werden muss, die den Einsatz von neuen Technologien und Veränderungen gutheisst.
	* <u>Kritik annehmen</u>	Aussagen, die beschreiben, dass Kritik im Zusammenhang mit KI angenommen und nicht
	* <u>Gutes Knowhow</u>	Aussagen, die beschreiben, dass im Einsatz von KI im HR vertieftes Knowhow zum Thema benötigt
	* <u>Erfahrungen sammeln</u>	Aussagen, die beschreiben, dass im Einsatz von KI im HR das Sammeln von Erfahrungen wichtig ist.
	* <u>Transparenz / Offenheit</u>	Aussagen, die beschreiben, dass der Einsatz und die Funktion von KI-Systemen im HR offen und transparent kommuniziert werden.

Hauptkategorien	Subkategorien (*induktiv gebildet)	
	* <u>Mitarbeitende früh einbeziehen</u>	Aussagen, die beschreiben, dass Mitarbeitende in die Planung und Umsetzung des Einsatzes von KI-Systemen miteinbezogen werden muss.
	* <u>Widerstände aushalten</u>	Aussagen, die beschreiben, dass Widerstände dazugehören und ausgehalten werden müssen, bis sie <u>abnehmen</u> .
<b>Zukunft von KI im HR</b> Aussagen, die eine Einschätzung über den zukünftigen Einsatz von KI im HR beschreiben.	* <u>Wegfallende Administration</u>	Aussagen, die beschreiben, dass zukünftig administrative Aufgaben zunehmend oder
	* <u>KI-Einsatz steigt</u>	Aussagen, die beschreiben, dass der Einsatz von KI
	* <u>Heutiges HR verschwindet</u>	Aussagen, die beschreiben, dass das HR in seiner heutigen Form nicht mehr existieren wird.
	* <u>Zunehmende Schulungstätigkeit</u>	Aussagen, die beschreiben, dass die Schulung von Mitarbeitenden durch HR-Fachpersonen zunehmend an Bedeutung gewinnt.
	* <u>Zunehmende Beratungstätigkeit</u>	Aussagen, die beschreiben, dass die Beratung von Mitarbeitenden durch HR-Fachpersonen zunehmend an Bedeutung gewinnt.
	* <u>Zunehmende Automatisierung von Routinetätigkeiten</u>	Aussagen, die beschreiben, dass Routinetätigkeiten durch den Einsatz von KI weiter automatisiert werden.

## 5.2 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews der Studie 2 entlang der Hauptkategorien betrachtet. Die Ergebnisse werden anschliessend in Kapitel 5.2.5 zusammengefasst dargestellt.

### 5.2.1 Veränderung durch KI im HR

Die Interviewten berichten über verschiedene Veränderungen durch den Einsatz von KI im HR. Dabei beschreiben sie positive Veränderungen, aber auch, welche Aufgaben durch den Einsatz von KI weggefallen sind und welche Aufgaben neu hinzugekommen sind. Ausserdem geben die Interviewten eine Einschätzung darüber ab, ob der Einsatz von KI die Arbeit im HR komplizierter oder einfacher macht.

#### Positive Veränderungen

Vier der fünf Interviewten beschreiben positive Effekte durch den Einsatz von KI im HR. Laut HR3 hat der Einsatz von KI zu weniger Fehlern geführt. INF teilt die Einschätzung, dass durch die Übernahme von Aufgaben durch den Computer weniger Fehler passieren, zumindest solange die KI richtig programmiert wurde. HR2 und HR3 beschreiben, dass KI einen wesentlichen Teil der administrativen Aufgaben im HR übernommen hat, was dazu führt, dass mehr Zeit für andere Aufgaben frei wird.

«Man konnte eine gewisse Arbeitslast abgeben. Es wurde einfach weniger, weil man es nicht mehr selbst machen musste, das auf jeden Fall. » (HR3, Abs. 15)

Als weitere positive Veränderung durch den Einsatz von KI im HR nennen HR1 und HR3, dass durch den Einsatz von KI Aufgaben schneller und effizienter erledigt werden. HR1 ergänzt, dass durch KI Entscheidungen in der Kandidatenauswahl objektiver sind.

«Es hat es sicher, bis zu einem gewissen Grad, objektiver gemacht, messbarer und schneller. » (HR1, Abs. 9)

INF ergänzt als weitere positive Veränderungen im Einsatz von KI, dass ein Computer, der Aufgaben von Menschen übernimmt, im Vergleich zum Menschen belastbarer ist und eine bessere, auf grossen Daten basierte Vorhersagegenauigkeit und Mustererkennung bietet.

«...Der Computer erkennt Dinge, die der Mensch nicht kann. Also unsere Software kann z.B. vorhersagen, ob Nick Michel die Firma in zwei Monaten verlassen will oder nicht.» (INF, Abs. 15)

### Wegfallende Aufgaben

HR2 und HR3 berichten, dass KI besonders administrative Aufgaben für sie übernommen hat, Bei HR3 hat beispielweise die KI das Erkennen von eingehenden Dokumenten und die Übertragung von relevanten Informationen aus diesen in das System übernommen.

«Man konnte eine gewisse Arbeitslast abgegeben. Es wurde einfach weniger, weil man es nicht mehr selbst machen musste...» (HR3, Abs. 15)

INF beschreibt, dass KI in Standardprozessen Einsatz findet und diese übernehmen kann, nämlich überall dort, wo sich Arbeitsprozesse immer mehr oder weniger ähnlich wiederholen. Bei HR1 und HR2 findet der Einsatz von KI hauptsächlich in der Personalbeschaffung statt. Während HR1 durch den Einsatz von KI nur noch Activ Sourcing betreibt und gänzlich auf Stellenausschreibungen verzichten kann, nutzt HR2 KI vor allem in der Vorselektion von Bewerbungsunterlagen. Damit werden die ersten Schritte im Bewerbungsprozess nicht mehr von Menschen durchgeführt, sondern erste Einschätzungen und Vorselektionen durch KI-Anwendungen übernommen. Laut INF lässt sich dieser Trend besonders auch bei Grossfirmen in den USA beobachten.

«...aber Walmart und Amazon, die ja Millionen von Leuten anstellen, das überprüft am Anfang kein Mensch mehr, sondern das sind einfach diese Datenbanken, die miteinander verknüpft sind, inkl. Strafregisterauszug und solchen Dingen und dann wird die Person eingestellt...» (INF, Abs. 21)

### Neue Aufgaben

Die Befragten betonen, dass insbesondere der Lernprozess und die Auseinandersetzung mit den neuen Technologien eine wichtige neue Aufgaben für HR-Praktiker:innen und Führungskräfte ist. HR1 und HR2 beschreiben, dass einerseits HR-Praktiker:innen bereit sein müssen, sich mit neuen Technologien und KI zu beschäftigen und andererseits HR-Fachkräfte ihre Mitarbeitenden auch dahingehend schulen sollten.

«Es hat meinen Beruf vielleicht etwas verändert. Ich muss etwas IT affiner sein als vielleicht einfach so der Standard HR-Mensch, sag ich jetzt mal. Ich muss auch verstehen, um was es überhaupt geht.» (HR1, Abs. 19)

Laut INF müssen sich HR-Praktiker:innen mit den Funktionsweisen von KI-Anwendungen, die sie einsetzen möchten, vertraut machen und verstehen, wie diese wirklich funktionieren. Auch PSY betont, dass sich HR-Praktiker:innen mehr mit den Grundlagen von KI und bspw. Wissen zu Regressionen und anderen statistischen Verfahren, auf denen KI basiert, beschäftigen müssen.

«...und gleichzeitig müssen diese HR-Leute, auch wenn es nicht jeder machen muss, auch mehr mit Grundlagen beschäftigen. Was ist überhaupt KI, was kann es, was kann es nicht, was muss man beachten.» (PSY, Abs. 31)

Als weitere Aufgabe sehen HR1, HR2 und HR3, dass KI-Systeme nicht einfach eingeführt werden können, sondern diese nach der Einführung auch kontrolliert und verbessert werden müssen. Auch INF ist der Meinung, dass KI-Systeme immer wieder hinterfragt und verbessert werden müssen.

«Eine neue Aufgabe die wirklich, vielleicht eine neue Routineaufgabe wurde, die eine Person im HR oder auch HR-Admin nicht unbedingt will oder erwartet, ist, dass am Ende des Tages die KI uns einen Report geschickt hat, wo unter anderem auch aufgeführt war, wenn etwas nicht funktioniert hat, dann gab es eine Fehlermeldung... ....dort geht man eher so ein bisschen in die Richtung, ja wie soll ich das sagen, IT ist es ja nicht, aber mehr so ein bisschen analysieren» (HR3, Abs. 27)

In diesem Zusammenhang wird auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Informatiker:innen im HR zunehmend wichtiger. HR1 und HR3 beschreiben, dass die Zusammenarbeit mit Informatik-Teams zugenommen hat, da sie KI-Anwendungen im Unternehmen selbst entwickeln. Das Mitentwickeln und Einführen solcher neuen Technologien ist für HR3 grundsätzlich eine neue Aufgabe für HR-Praktiker:innen, da deren Wissen und Prozessknowhow für die Entwicklung benötigt wird und nicht einfach den Informatik-Teams überlassen werden kann. Gerade für HR-Praktiker:innen mit Führungsfunktion sieht HR3 als neue Aufgabe, Optimierungspotentiale aufzudecken, die sich für den Einsatz von KI eignen.

«...solche Dinge haben viel Zeit in Anspruch genommen und von diesen Sachbearbeitern waren auch immer welche in Projekten involviert, weil sie den Prozess kannten, 1zu1, weil sie es täglich machen. Aus diesem Grund hat es auch sie sehr betroffen.» (HR3, Abs. 29)

INF ist der Meinung, dass sich die Arbeit für HR-Praktiker:innen durch den Einsatz von KI dahingehend verändert, dass dort, wo Routinearbeiten und administrative Tätigkeiten zu einem grossen Teil durch KI automatisiert wurde, wieder die Beratungstätigkeiten und Vermittlung der Firmenkultur in den Vordergrund rücken. PSY kann es nicht genau sagen, vermutet aber auch, dass Softfaktoren und die Beratungstätigkeit durch den Einsatz von KI wieder wichtiger sind.

«...HR wird mehr noch auf Softfaktoren fokussieren. Also das Zwischenmenschliche, dass es einem gut geht, Gesundheit, Arbeitsfähigkeit, ich rede jetzt nicht von Arbeitsmarktfähigkeit, sondern Arbeitsfähigkeit, psychische und physische Gesundheit. So ein bisschen das. So ein bisschen der Buddy und der Begleiter.» (PSY, Abs. 29)

### Komplexität

Zur Frage, ob KI die Arbeit im HR komplexer oder einfacher macht, gibt es unter den Interviewten verschiedene Ansichten. Für PSY wird die Arbeit komplexer, weil immer mehr Knowhow von verschiedenen Berufsgruppen zusammenfliesst, um KI Projekte zu realisieren und gleichzeitig die Geschwindigkeit bezüglich der Entwicklung von neuen Technologien zunimmt.

«Wir haben bei einem Projekt zwei Psychologen, einer A&O wie ich, ein Motivationspsychologe, ein Designer, ein System Engineer und Data Science für ein Analytics Projekt, KI-Projekt. Also es ist einfach, es ist komplexer und ich denke es wird noch komplexer, weil die Geschwindigkeit so hoch ist und alles irgendwie ineinander reinfließt.» (PSY, Abs. 33)

HR2 und HR3 sind ebenfalls der Meinung, dass KI die Arbeit im HR komplexer macht. Besonders bei der Einführung und Entwicklung, aber auch wenn KI-Anwendungen nicht intuitiv bedienbar sind. Laut HR1 hat der Einsatz von KI die Arbeit im HR erleichtert, bspw. wenn man fertige KI-Produkte einkauft wie einen Chatbot. Es ist aber auch abhängig von den eingesetzten KI-Anwendungen, ob die Arbeit einfacher oder komplexer wird. Für HR1 hat der Einsatz von KI im HR eine Schwerpunktverlagerung der Arbeit bewirkt.

«Bei uns ist es wahrscheinlich eine Schwerpunktverlagerung und eine Professionalisierung, die wir auf einen Stand bringen konnten, die wir wahrscheinlich rein mit... ohne KI nicht erreichen würden.» (HR1, Abs. 23)

Auch wenn PSY die Entwicklung und Umsetzung als komplex ansieht, verfolgt KI laut ihm das Ziel, die Arbeit für HR-Praktiker:innen schlussendlich zu vereinfachen. INF beantwortet die Frage nach der Komplexität philosophisch:

«...so komplex und so schwierig und so anforderungsvoll war es noch nie wie heute, sagte der byzantinische Kaiser nach Christus oder Benjamin Franklin 1790 oder Elon Musk heute, wenn er sein Starship X hochfliegen lässt.» (INF, Abs. 32)

### 5.2.2 *Stolpersteine im Einsatz von KI*

Die Interviewten sehen im Einsatz von KI verschiedene Stolpersteine. Laut HR1 ist es ein Problem, dass vielen HR-Praktiker:innen das nötige Knowhow zum Thema KI fehlt, was dazu führt, dass Funktionen und Resultate nicht nachvollzogen werden können. Diese Erfahrung hat auch INF gemacht und sieht darin ein Grund für Fehler im Einsatz von KI. INF gibt auch zu bedenken, dass HR-Praktiker:innen, die KI einsetzen möchten, skeptische Mitarbeitende oder Führungskräfte nur dann

überzeugen können, wenn sie wissen, wie die KI-Anwendung genau funktioniert Der grösste Stolperstein für INF ist aber, dass man dem KI-System und dessen Ergebnissen blind vertraut.

«Dann muss man die Leute aber davon überzeugen, dass es wirklich so funktioniert, und das kann man dann, wenn man wirklich weiss, wie es funktioniert.» (INF, Abs. 51)

Als weiteren Stolperstein sieht PSY die Qualität der genutzten Daten. PSY hat die Erfahrung gemacht, dass Datensätze in Unternehmen häufig fehlerbasiert sind und sich deshalb nicht eignen, um für den Einsatz mit KI-Anwendungen zuverlässige und fehlerfreie Ergebnisse zu erzielen. Laut INF muss man in erster Linie wissen, wie die Datenqualität überhaupt gemessen und bewertet wird. Für HR1 kommt im Einsatz von KI auch immer schnell das Thema Datenschutz auf, welches beachtet werden muss, um nicht gegen Gesetze zu verstossen.

«Wir reden nicht von der Datenmenge in den meisten Fällen, sondern von der Datenqualität.» (PSY, Abs. 41)

HR3, PSY und INF sehen in der falschen oder unausgereiften Programmierung von KI-Systemen ein weiteres Problem und das nicht der Computer Fehler macht, sondern die Person, die den Computer, die KI, programmiert.

«...die erste Tendenz von uns ist immer, „Ja das ist nicht unser Fehler, der Algorithmus hat falsch gerechnet“, nein Moment. Wir programmieren den. Natürlich kann er dann lernen oder auch verlernen, schlecht lernen, klar. Aber wir Menschen programmieren ihn also müssen wir zuerst mal schauen, dass wir es richtig machen.» (PSY, Abs. 55)

Ausserdem sind laut INF KI-Systeme häufig dann fehleranfällig, wenn sich der Kontext, für die die KI-Anwendung trainiert wurde, ändert. HR3 hat die Erfahrung gemacht, dass Fehler, die durch die KI gemacht werden, nicht oder erst sehr spät erkannt werden, weil ihr KI-System so autonom arbeitet, dass Fehler nicht auffallen. Für PSY sind Medienbrüche eine weitere Schwierigkeit im Einsatz von KI, weil Daten aus verschiedenen Systemen benötigt werden, diese Systeme sich aber so stark unterscheiden, dass eine Zusammenführung der Daten Schwierigkeiten bereiten kann.

Auch Widerstände spielen im Einsatz von KI im HR eine Rolle. HR2 und HR3 haben miterlebt, dass der Einsatz von KI bei den Mitarbeitenden und HR-Praktiker:innen Unsicherheiten und Ängste auslösen, wie bspw. die Angst durch KI ersetzt zu werden. PSY hat die gleiche Erfahrung gemacht und berichtet neben der Angst ersetzt zu werden, auch die Angst der HR-Praktiker:innen nicht genügend technisches Wissen für den Umgang mit KI-Anwendungen zu haben.

«Es hat bei den Leuten aber auch eine gewisse Unsicherheit ausgelöst, weil man gemerkt hat, dass es nicht mehr viel gibt, was man selber machen muss, „was bedeutet das also für mich persönlich?“.» (HR3, Abs. 15)

Widerstände seitens der Führungskräfte zum Einsatz von KI gibt es weniger. Aber HR2 und HR3 beschreiben, dass es auch Führungskräfte aus der Linie gab, die Mühe damit hatten, dass KI-Anwendungen im HR eingesetzt werden. PSY hat Widerstände von Führungskräften erlebt, die ihr Wissen über die Mitarbeitenden überschätzen, weil sie gedacht haben, sie würden alle Mitarbeitenden und ihre Leistungen, Löhne, Probleme usw. kennen.

«...da kamen extreme Widerstände. Schon nur der Widerstand, das Neue überhaupt erst anzuschauen, wie gar nicht dem Neuen eine Chance zu geben. Das habe ich schon hin und wieder erlebt. Das erlebe ich auch heute noch.» (HR2, Abs. 21)

HR1 hat im Einsatz von KI-basierten Recruitment-Tools Widerstände von Seiten der Kandidaten erlebt. Diese wollten nicht, dass ihre Daten aus dem Internet und Plattformen wie LinkedIn von der KI ausgewertet werden. Für INF hängen Widerstände von der Firmenkultur ab, wobei auch Unterschiede zwischen Ländern bestehen, so lässt sich bspw. in Deutschland ein grösserer Widerstand beobachten gegenüber dem Einsatz von KI als in der Schweiz oder den USA.

### *5.2.3 Umgang mit Stolpersteinen*

Im Umgang mit Stolpersteinen empfehlen HR2, HR3 und PSY, dass gegenüber allen Mitarbeitenden der Einsatz von KI offen und transparent kommuniziert werden muss, um Widerstände abzubauen. HR3 betont zudem, dass Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden angehört und offen angesprochen werden müssen.

«Und ich probiere es immer so den Leuten zu erklären, wir müssen transparent sein, offen sein... eure Leute müssen wissen, was ihr macht.» (PSY, Abs. 25)

Eine gute Möglichkeit, um Widerstände abzubauen ist laut HR2 und HR3, Mitarbeitende möglichst früh in den Prozess der Entwicklung und Implementierung von KI-Anwendungen miteinzubeziehen. Dadurch können sich einerseits interessierte Mitarbeitende in die Projekte einbringen und ihre Anliegen vortragen, wodurch Widerstände abgebaut werden, andererseits können diese Mitarbeitenden aufgrund ihrer höheren Vertrauensbasis in ihren Abteilungen auch die Skepsis und Widerstände anderer Mitarbeitenden abschwächen. Nach INF ist es auch wichtig, dass man Kritik annimmt und das eigene KI-System immer wieder kritisch hinterfragt. Ausserdem muss man laut HR2 Widerstände aushalten können, da diese in den meisten Fällen nach einer paar Monaten verschwinden.

«...und dass diese Leute, wie die anderen mitziehen, die eher skeptisch sind und meistens ist das relativ gut gegangen, weil du die eine Person hattest, die so begeistert war, dass sie die wie angesteckt haben oder wenigstens ein bisschen die Skepsis genommen.» (HR3, Abs. 53)

HR3, INF und PSY beschreiben weiter, dass HR-Praktiker:innen sich technisches Wissen über die Grundlagen und Funktionen von KI-Anwendungen aneignen müssen, damit Fehler verhindert werden können. Das heisst laut INF nicht, dass HR-Praktiker:innen eine Programmiersprache beherrschen müssen, sondern ein Bewusstsein für Risiken besteht und bspw. unbalancierte Datensätze erkannt werden.

Für PSY sind weitere wichtige Ansätze, um mit Stolpersteinen umzugehen, dass in der Umsetzung von KI-Projekten genug Zeit eingeplant wird. Genug Zeit braucht es, damit KI fundiert und sauber eingesetzt wird. PSY verweist aber auch darauf, dass Unternehmen flexibel sein müssen, um sich den schnellen technologischen Veränderungen und Umweltbedingungen anpassen zu können. KI-Anwendungen sollten dementsprechend fundiert, aber auch schnell implementierbar und verständlich sein. Ein Unternehmen braucht nach PSY zudem eine offene Firmenkultur gegenüber faktenbasierten Grundlagen und nicht nur der Glaube an ein Bauchgefühl. In gewissen Fällen, so PSY, muss das HR auch bereit sein, Stopp zu sagen und nicht zu überhastet KI einzusetzen, um damit einem Trend hinterher zu laufen.

«...gleichzeitig verändert es auch das HR, weil sie auch bereit sein müssen Stopp zu sagen oder „Hey Achtung“. Es gibt auch viele Firmen die Konkurs gehen, die mit KI arbeiten...»  
(PSY, Abs. 21)

HR3 würde rückblickend zuerst mit kleineren KI-Projekten Erfahrungen sammeln und erst dann komplexere Einsatzfelder angehen.

«Ich würde rückblickend mit einem einfacheren Prozess starten...» (HR3, Abs. 55)

#### 5.2.4 *Zukunft von KI im HR*

Den Interviewten fällt es nicht einfach die Zukunft von KI im HR vorauszusagen. Nach HR2 und HR3 werden vor allem administrative Aufgaben weiter wegfallen, weil sie von KI-Anwendungen übernommen werden. Auch INF beschreibt, dass zukünftig weitere Routinetätigkeiten von KI übernommen werden und HR1 ist der Meinung dass der Einsatz von KI ganz allgemein im HR steigen wird.

«Also ich denke die Routineabläufe werden immer mehr und mehr automatisiert.» (INF, Abs. 59)

HR3 und PSY sagen voraus, dass deshalb in Zukunft die Wichtigkeit der Beratungsfunktion von HR-Praktiker:innen zunehmen wird. HR2 und HR3 vermuten auch, dass Schulungstätigkeiten, gerade auch im Zusammenhang mit KI, mehr in den Fokus des HR rücken wird.

«Also eine neue Aufgabe ist wirklich dieses Begleiten, dieses Coaching, was sicher mehr kommen wird. » (PSY, Abs. 31)

Laut HR2, wird sich das HR wohl grundsätzlich verändern und nicht mehr in der heutigen Form bestehen, weil es sich an die Veränderungen der Arbeitswelt (Stichwort: New Work, selbstorganisierte Teams, flache Hierarchien usw.) anpassen muss.

#### 5.2.5 *Übersicht der Ergebnisse*

In Tabelle 11 werden die Kernaussagen der Ergebnisse aus den Interviews der Studie 2 übersichtlich entlang der Hauptkategorien zusammengefasst.

Tabelle 11

Zusammenfassung der Ergebnisse zu den Erfahrungen mit KI im HR

Veränderung durch KI im HR	Stolpersteine im Einsatz von KI
<p><u>Positive Veränderungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Fehler.</li> <li>• Weniger administrative Aufgaben.</li> <li>• KI arbeitet objektiver und schneller.</li> <li>• KI ist belastbarer als Menschen und hat eine höhere Vorhersagegenauigkeit / bessere Mustererkennung.</li> </ul> <p><u>Wegfallende Aufgaben</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardprozesse, administrative Tätigkeiten &amp; Aufgaben in der Rekrutierung.</li> </ul> <p><u>Neue Aufgaben</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernprozess im Zusammenhang mit KI begleiten und mitmachen.</li> <li>• KI-Anwendungen mitentwickeln, einführen, kontrollieren und verbessern.</li> <li>• Interdisziplinär Zusammenarbeit mit Informatik-Teams steigt.</li> <li>• Beratende Tätigkeitsaufgaben nehmen zu.</li> <li>• Vermittlung der Firmenkultur.</li> <li>• Neue Einsatzmöglichkeiten für KI aufdecken.</li> </ul> <p><u>Komplexität</u></p> <p>Komplexität ist sehr subjektiv und abhängig von verschiedenen Faktoren: KI-Anwendung, Einsatzgebiet, entwickelt oder zugekauft usw.</p> <p>Komplex:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Einführung von KI-Anwendungen</li> <li>• Zusammenbringen von Knowhow aus verschiedenen Bereichen.</li> </ul> <p>Einfach:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KI-Anwendungen, je nach Anbieter, sind leicht in der Anwendung und machen die Arbeit insgesamt einfacher.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Knowhow im Umgang mit KI.</li> <li>• Falsche Programmierung der KI-Anwendungen.</li> <li>• Medienbrüche zwischen verschiedenen Systemen.</li> <li>• KI fehleranfällig bei Kontextschwankungen.</li> <li>• Datenschutzverletzung.</li> <li>• Schlechte Datenqualität.</li> <li>• Blindes Vertrauen der KI gegenüber.</li> <li>• Unterschätzung des Implementierungsaufwandes.</li> <li>• Widerstände durch Mitarbeitende: Angst ersetzt zu werden oder vor technischer Überforderung.</li> </ul> <p><b>Umgang mit Stolpersteinen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz und Offenheit im Einsatz und Funktion von KI gegenüber Mitarbeitenden.</li> <li>• Knowhow der HR-Praktiker:innen zu KI fördern.</li> <li>• Mitarbeitende früh in den KI-Entwicklungs- und Implementierungsprozess einbeziehen.</li> <li>• KI-Anwendungen hinterfragen und kontrollieren.</li> <li>• Firmenkultur aufbauen, die offen ist gegenüber neuen Technologien.</li> <li>• Grenzen festlegen, was mit KI gemacht wird und was nicht.</li> <li>• Stück für Stück Erfahrungen sammeln im Einsatz von KI.</li> <li>• Genug Zeit lassen für den fundierten Einsatz von KI im HR und gleichzeitig flexibel sein, um sich schnell der Umwelt anzupassen.</li> <li>• Widerstände aushalten, bis diese von selbst vorübergehen.</li> </ul> <p><b>Zukunft von KI im HR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunft von KI im HR ist schwierig zu prognostizieren.</li> <li>• KI übernimmt noch mehr Administrativ- und Routineaufgaben.</li> <li>• Schulungs- und Beratungsaufgaben fallen durch KI mehr in den Fokus des HR.</li> </ul>

## 6 Diskussion

Innerhalb dieses Kapitels werden die Kernergebnisse zusammengefasst, interpretiert und die Fragestellungen beantwortet. Anschliessend werden die Grenzen der Untersuchung erläutert und ein Ausblick für zukünftige Forschungen aufgezeigt sowie Implikationen für die Praxis aus den gewonnenen Erkenntnissen formuliert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einem kurzen Fazit.

### 6.1 Ergebnisinterpretation

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse entlang der Fragestellungen zusammengefasst und interpretiert, um die Fragestellungen zu beantworten.

**Fragestellung 1.1:** Werden KI-Anwendungen in der Personalarbeit von schweizerischen Unternehmen eingesetzt?

Die Ergebnisse aus Studie 1 zeigen, dass KI im HR bereits, jedoch nur in wenigen Unternehmen, Einsatz findet. Verglichen mit Ergebnissen zum Einsatz von KI im HR des Ethikbeirats HR-Tech und BPM (2021a), die aufzeigen, dass bereits fast ein Drittel der Unternehmen KI im HR nutzt, sind es unter den Befragten Unternehmen in der Schweiz nur 12%. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz von KI noch am Anfang steht, der Startschuss aber bereits gefallen ist und KI-Anwendungen den Einsatz in der Praxis, auch in der Schweiz, bereits gefunden haben.

1.1a In welchen HR-Bereichen werden KI-Anwendungen eingesetzt?

Übereinstimmend mit den Aussagen von Kersting (2020), dass sich der Einsatz von KI vor allem auf die Rekrutierung konzentriert, zeigen auch die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, dass KI-Anwendungen am häufigsten im HR-Bereich Personalbeschaffung eingesetzt werden. Aber auch in anderen HR-Bereichen werden KI-Anwendungen genutzt. Neben der Personalbeschaffung sind die Personalentlohnung, -führung und -entwicklung weitere Bereiche, in denen KI-Anwendungen vermehrt Einsatz finden. Am wenigsten wird KI in der Personalfreisetzung eingesetzt. Ein möglicher Erklärungsansatz dafür könnte sein, dass die Entscheidungsunterstützung mit KI bei Entlassungen zu kontrovers ist und starke Widerstände auslösen würde oder die Konsequenzen von möglichen Fehlern

der KI in diesem Bereich ein zu hohes Risiko darstellen. Dabei handelt es sich jedoch nur um Vermutungen.

#### 1.1b Welche KI-Anwendungen werden eingesetzt?

Die Befragten Unternehmen die KI bereits einsetzen oder den Einsatz planen nutzen verschiedenste KI-Anwendungen in unterschiedlichen HR-Bereichen. Am häufigsten geplant und eingesetzt wird der Chatbot, dieser findet sowohl in der Personalbeschaffung wie auch in der Personalbetreuung Einsatzmöglichkeiten. Knapp gefolgt wird der Chatbot von CV-Screening Software und KI-gestützter Arbeitszeiterfassung. Auch die Multi-Datenbank Kandidatensuche und KI-gestützte Lernplattformen werden bereits in der kleinen Gruppe der Unternehmen, die KI nutzen eingesetzt. Insgesamt wird jedes der abgefragten KI-Anwendungen von mindestens einem Unternehmen eingesetzt. Am wenigsten finden dabei aber Video Screening Software, KI-gestützte Arbeitsmarkanalyse oder die KI gestützte Abwesenheitsüberwachung Verwendung. Die Ergebnisse zu den eingesetzten KI-Anwendungen überraschen nicht und liegen in ihrer Verteilung nahe bei den Ergebnissen zum Einsatz von KI-Anwendungen des Ethikbeirats HR-Tech und BPM (2021a). Auffallend ist jedoch der im Vergleich zu anderen KI-Anwendungen häufige Einsatz von KI-gestützter Arbeitszeiterfassung, da die Arbeitszeiterfassung in den Einsatzmöglichkeiten von KI in der Literatur nur wenig Beachtung geschenkt wird im Vergleich zu Chatbots, Lebenslaufanalysen, Rankings usw.

#### **Fragestellung 1.2:** Werden Richtlinien für den Einsatz von KI im HR verwendet?

Von den Befragten, die bereits KI-Anwendungen im HR einsetzen, nutzt nur etwas weniger als die Hälfte Richtlinien. Die Notwendigkeit von Richtlinien erhält jedoch Zustimmung von der überwiegenden Mehrheit aller Befragten. Trotzdem scheint die Verwendung von Richtlinien im Einsatz von KI im HR nicht der Standard zu sein. Sofern Richtlinien eingesetzt werden, nutzen die meisten Unternehmen unternehmensintern definierte Richtlinien für den Umgang mit KI. Die Befragten kennen auch nur wenige der bestehenden Richtlinien zum Einsatz von KI. Zu den bekanntesten gehören die «Leitlinien Künstliche Intelligenz für den Bund», «Ethische Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) – ver.di» und «Richtlinien für den

verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien des Ethikbeirats HR-Tech». Aber auch diese Richtlinien sind nur knapp 5% der Befragten bekannt. Diese Ergebnisse sind nicht überraschend, da nur wenige der Befragten KI einsetzen oder planen einzusetzen. Wie in Kapitel 4.2.5 zu sehen gibt es verschiedene Gründe, weshalb KI-Anwendungen nicht eingesetzt werden. Dabei beschreibt die Hälfte der Befragten, die keine KI einsetzen, dass sie zu wenig Zeit haben sich mit dem Thema KI auseinanderzusetzen. Deshalb ist es nicht überraschend, dass viele der Befragten sich auch nicht mit Richtlinien zum Einsatz von KI beschäftigt haben. Insgesamt stützen die Ergebnisse aber die Erkenntnis des Ethikbeirats HR-Tech und BPM (2021a), dass Richtlinien zum Einsatz von KI keine ausreichende Bekanntheit erreichen.

**Fragestellung 2.1:** Welche Einstellung haben HR-Praktiker:innen gegenüber KI-Anwendungen im HR?

In der Frage nach der Einstellung der HR-Praktiker:innen zeigt sich, dass die Meinungen zum Einsatz von KI im HR gespalten sind. Obwohl ein grösserer Teil der Befragten dem Einsatz von KI gegenüber optimistisch gestimmt ist, sind über 40% der Befragten skeptisch. Die Resultate sind im Gegensatz zu Ergebnissen des Ethikbeirats HR-Tech und BPM (2021a) weniger eindeutig und es kann nicht davon gesprochen werden, dass HR-Praktiker:innen den Einsatz von KI grundsätzlich befürworten. Mögliche Gründe für die Skepsis lassen sich anhand der beschriebenen und bewerteten Risiken vermuten, die Frage nach dem Grund für die Skepsis lässt sich aber in der vorliegenden Arbeit nicht abschliessend beantworten. Die Ergebnisse geben lediglich Hinweise darauf, dass dem Einsatz von KI im HR nicht nur euphorisch gegenübergestanden wird.

**Fragestellung 2.2:** Welche Chancen werden beim Einsatz von KI im HR gesehen?

Als grösste Chance von KI im HR wird die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und das Potential der Kostenersparnis durch den Einsatz von KI gesehen. Neben den bewertbaren vorgegebenen Chancen wird vor allem die Chance gesehen, dass KI die HR-Praktiker:innen entlastet und dadurch Ressourcen freigesetzt werden können für andere Arbeiten. Dabei wird besonders der Einsatz von KI bei Routineaufgaben beschrieben. Aus den Ergebnissen leitet sich eine weitere mögliche Chance von KI im HR ab. Durch die Übernahmen von Routineaufgaben und

Ressourcenfreisetzung besteht mehr Zeit, sich mit anspruchsvolleren Aufgaben auseinanderzusetzen und somit das Job-Enrichment im HR zu fördern. Gleichzeitig ist es gut möglich, dass die Übernahme von Routineaufgaben durch KI-Systeme auch Ängste der Ersetzbarkeit auslösen. Insgesamt sehen die Befragten im Einsatz von KI im HR verschiedene Chancen und Potentiale. Die hohe Beteiligung im offenen Antwortformat deutet zudem darauf hin, dass ein gutes und breites Bewusstsein unter den Befragten besteht und eine Auseinandersetzung mit den Chancen von KI stattfindet.

**Fragestellung 2.3:** Welche Risiken werden beim Einsatz von KI im HR gesehen?

Neben den Chancen sehen die Befragten vor allem die schlechte Datenqualität und damit verbundene Diskriminierung und falsche Ergebnisse durch die KI als Risiko. Die Fehleranfälligkeit von KI-Systemen aufgrund falscher Programmierung wird als weiteres grosses Risiko gesehen. Auch das der Einsatz von KI bei den Mitarbeitenden nicht gut ankommt, weil es als gefühlkalt wahrgenommen wird, bewerten die Befragten als grosses Risiko. Dies ist eine mögliche Erklärung, weshalb die Chance, dass das HR durch den Einsatz von KI als agil und bedürfnisorientiert angesehen wird, die tiefste Zustimmung von allen Chancen erhält. Die Befragten scheinen zu erwarten, dass der Einsatz von KI im HR von betroffenen Mitarbeitenden im Unternehmen eher negativ gesehen wird. Womit sie nicht falsch liegen, denn eine Studie von Dahm und Dregger (2019) zeigt, dass Mitarbeitende die Interaktion mit Menschen der Interaktion mit einem Chatbot im HR vorziehen und als wertschätzender empfinden. Als weiteres Risiko sehen die Befragten, dass Entscheidungen komplett an die KI abgegeben werden und betonen, dass es ihnen wichtig ist, dass letztendlich ein Mensch entscheidet. Diese Einstellung der HR-Praktiker:innen spricht für den Einsatz von Augmented Intelligence, welche die Menschen in ihren Entscheidungen unterstützen, aber gegen Autonomous Intelligence, bei der das KI-System komplett eigenständig agiert und Entscheidungen fällt.

Auch die Ergebnisse zu den Risiken von KI im HR zeigen, dass insgesamt ein gutes Bewusstsein zu verschiedensten Risiken von KI besteht und diese ernst genommen werden. Auf eine mögliche Gefahr deutet, dass das Risiko der Verletzung des Datenschutzes am tiefsten bewertet wird. Der Grund dafür lässt sich nicht abschliessend klären. Mögliche Erklärungsansätze sind, dass sich die Befragten den engen Verknüpfungen von KI und Datenschutz nicht bewusst sind oder sie sich genug

sicher in der Einhaltung der Datenschutzgesetze fühlen, bspw. durch den Einsatz ihres Datenschutzbeauftragten.

**Fragestellung 2.4:** Welche Barrieren gibt es, die den Einsatz von KI im HR verhindern?

Ungefähr die Hälfte der Befragten gibt an, dass sie KI im HR nicht einsetzen, weil sie zu wenig Zeit haben, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Weitere Barrieren sind, dass sich zu wenig HR-Praktiker:innen im Unternehmen mit KI auskennen, kein Bedarf für den Einsatz besteht und es am Budget fehlt, um in diese neuen Technologien zu investieren. Besonders kleine Unternehmen geben an, dass sie den Einsatz aufgrund der Unternehmensgrösse als nicht sinnvoll erachten. Die Ergebnisse liegen nahe bei den Ergebnissen der Studie von Oracle (2019) zu den Barrieren von KI im Rekrutierungsprozess, wobei fehlendes Budget im Vergleich jedoch eine kleinere Barriere bei den Befragten der vorliegenden Umfrage darstellt. Offen bleibt, ob sich der Einsatz von KI im HR wirklich nur für grössere Unternehmen lohnt oder ob KI-Anwendungen auch für kleinere Unternehmen nützlich sein könnten.

**Fragestellung 2.5:** Unterscheiden sich HR-Praktiker:innen die KI im HR einsetzen oder planen im Vergleich zu HR-Praktiker:innen die keine KI im HR einsetzen...

...in ihrer Einstellung gegenüber KI im HR?

...in ihrer Einschätzung der Chancen von KI im HR?

...in ihrer Einschätzung der Risiken von KI im HR?

Es gibt verschiedene Unterschiede in der Einstellung gegenüber KI im HR und der Bewertung von Chancen und Risiken zwischen HR-Praktiker:innen, die KI bereits einsetzen oder planen, und HR-Praktiker:innen die keine KI im HR einsetzen. HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen, sind dem Einsatz von KI im HR gegenüber signifikant skeptischer eingestellt als HR-Praktiker:innen, die KI im HR bereits einsetzen oder den Einsatz planen. Unklar bleibt, ob der Einsatz von KI bzw. die Auseinandersetzung mit KI in der Planungsphase die Befragten optimistischer stimmt oder ob HR-

Praktiker:innen KI einsetzen, weil sie bereits vorher dem Einsatz von KI im HR optimistisch eingestellt waren.

HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder den Einsatz planen, bewerten die Chancen von KI im HR insgesamt signifikant höher als HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen. Bei der Bewertung der Risiken lässt sich jedoch kein Unterschied feststellen. Es ist möglich, dass die HR-Praktiker:innen, die bereits KI einsetzen, positive Erfahrungen gemacht haben und deshalb die Chancen höher bewerten, aber auch, dass der Einsatz durch die positive Bewertung der Chancen gerechtfertigt wird und deshalb der Unterschied zwischen den beiden Gruppen auftritt.

**Fragestellung 3.1:** Wie hat der Einsatz von KI im HR die Personalarbeit verändert?

Der Einsatz von KI hat für die Interviewten HR-Praktiker:innen und Experten einen positiven Einfluss auf die Arbeit im HR. So kam es zu weniger Fehlern, die Arbeit konnte schneller erledigt werden und Entscheidungen wurden objektiver. KI erleichtert die Arbeit der HR-Praktiker:innen vor allem bei administrativen Aufgaben. Administrative Aufgaben, auch wenn repetitiv und langweilig, werden von KI-Systemen ausdauernd und im Normalfall fehlerfrei bearbeitet.

3.1a Welche Aufgaben sind durch den Einsatz von KI im HR in der Personalarbeit hinzugekommen?

HR-Praktiker:innen müssen sich im Einsatz von KI mit den zu Grunde liegenden Funktionsweisen von KI auseinandersetzen. Das Aneignen von Wissen zum Thema KI spielt eine zentrale Rolle vor und während dem Einsatz von KI. Besonders HR-Führungskräfte sind gefordert, den betroffenen HR-Praktiker:innen das nötige Knowhow im Einsatz von KI zu vermitteln, denn KI-Anwendungen müssen nach der Einführung immer wieder kontrolliert und verbessert werden. Dies gelingt nur, wenn ein Verständnis über die Funktion der KI-Anwendungen besteht. Im Einsatz von KI ist auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen dem HR und der Informatik immer wichtiger. KI-Projekte für das HR können meist nur in enger Zusammenarbeit dieser beiden Gruppen umgesetzt werden, insbesondere dann, wenn KI-Systeme von Grund auf selbst entwickelt werden. Da KI-

Systeme die Möglichkeit bieten, administrative Prozesse zu automatisieren und somit HR-Praktiker:innen zu entlasten, hat die Beratung als Tätigkeit mehr Gewicht im HR bekommen.

3.1b Welche Aufgaben sind durch den Einsatz von KI im HR in der Personalarbeit weggefallen?

Während sich die Ergebnisse zu den neuen Aufgaben durch KI gut für die meisten KI-Anwendungen generalisieren lassen, ist die Frage nach den wegfallenden Aufgaben stark abhängig von den eingesetzten KI-Anwendungen. Da die Stichprobe in der vorliegenden Untersuchung insbesondere KI-Anwendungen in der Rekrutierung einsetzt, fallen für das HR auch Aufgaben weg wie bspw. Bewerbenden Auskunft zu geben. Dank dem Einsatz eines Chatbot oder CV Screening Software für die erste Bewertung der CV wird das HR wesentlich entlastet. Häufig fallen durch den Einsatz von KI zudem sich wiederholende Standardprozesse oder administrative Aufgaben wie das Erkennen und Ablegen von Dokumenten weg.

3.1c Wurde die Personalarbeit durch den Einsatz von KI einfacher oder komplexer?

Die Frage nach der Komplexität ist nicht eindeutig zu beantworten. Es gibt Stimmen, die den Einsatz von KI als Erleichterung sehen, weil Prozesse und Aufgaben damit effizienter erledigt werden können und die Bedienung der KI-Anwendungen als einfach empfunden wird. Gleichzeitig werden die Einführung und die technische Auseinandersetzung als äusserst kompliziert wahrgenommen. Aber auch die Interdisziplinarität, sprich die Zusammenarbeit mit verschiedenen Mitwirkenden wie Informatiker:innen, System Engineers, Data Scientists usw. macht die Arbeit und den Einsatz von KI für HR-Praktiker:innen kompliziert. Der Einsatz von KI im HR kann auch eine Schwerpunktverlagerung der Aufgaben im HR bedeuten, ohne dabei die Arbeit generell einfacher zu machen. Dass die Arbeit nach dem Einsatz von KI als komplexer wahrgenommen wird, kann auch daran liegen, das Neues zu Beginn häufig komplexer wirkt, bis die Gewöhnungsphase abgeschlossen ist. Schlussendlich besteht auch hier eine Abhängigkeit von den eingesetzten KI-Anwendungen und ob diese bspw. selbst entwickelt werden, was sehr komplex ist oder eingekauft werden, was, je nach Produkt, sehr einfach sein kann bspw. im Fall eines einfachen Chatbots.

**Fragestellung 3.2**      Wie verändert KI die zukünftige Arbeit im HR?

Die Einschätzung, wie KI die Arbeit im HR zukünftig verändern wird, basiert auf den subjektiven Einschätzungen der Interviewten. Niemand kann genau vorhersehen, wie sich der Einsatz von KI im HR weiter entwickeln wird, es können lediglich naheliegende Vermutungen angestellt werden. So ist es wahrscheinlich, dass der Einsatz von KI im HR mit der voranschreitenden Digitalisierung im HR weiter zunimmt. Als erstes ist zu erwarten, dass KI Schritt für Schritt Routineabläufe und administrative Aufgaben übernehmen wird. Dadurch werden Ressourcen freigesetzt und der Kernfokus der HR-Praktiker:innen wird mehr und mehr auf Beratungs- und Schulungstätigkeiten liegen. Die Frage bleibt offen, ob die Angst von der KI ersetzt zu werden berechtigt ist und bspw. Sachbearbeiter im HR in Zukunft nicht mehr gebraucht werden.

**Fragestellung 3.3:**      Welche Stolpersteine sind beim Einsatz von KI-Anwendungen aufgetreten?

Im praktischen Einsatz von KI wurden verschiedene Stolpersteine festgestellt. Sofern eine KI-Anwendung eigenständig entwickelt wird, kann es zu Programmierfehlern kommen, die das KI-System fehleranfällig machen. Auch eine schlechte Datenqualität sind ein häufiges Risiko für falsche Ergebnisse von KI-Systemen. Weil KI-Systeme falsche Ergebnisse liefern, erscheint es nicht ratsam, der KI blind zu vertrauen. Doch ein grundlegendes Problem ist, dass KI Nutzer:innen oft nicht verstehen, wie KI-Systeme funktionieren, Dies führt dazu, dass die Nutzer:innen keine andere Wahl haben, als den Ergebnissen der KI zu vertrauen, weil sie den Prozess dahinter nicht ausreichend nachvollziehen und somit überprüfen können.

Im Einsatz von KI im HR muss auch mit Widerständen von Seiten der Mitarbeitenden gerechnet werden. HR-Praktiker:innen haben Angst von KI-Systemen ersetzt zu werden oder auch mit den schnell verändernden Anforderungen im HR nicht mithalten zu können. Auch die Notwendigkeit für den Einsatz wird nicht immer von allen HR-Praktiker:innen geteilt, was bei der Einführung zu zusätzlichen Widerständen führen kann. Die Ergebnisse zu den Barrieren aus Studie 1 unterstützen diese Aussage, da über 40% der Befragten HR-Praktiker:innen angeben, keinen Bedarf für die neuen Technologien zu sehen.

**Fragestellung 3.4:** Wie wird mit Stolpersteinen beim Einsatz von KI-Anwendungen umgegangen?

Die Interviewten sehen es als wichtig an, dass sich HR-Praktiker:innen vertieft mit den Grundlagen und der Funktion der eingesetzten KI-Anwendungen auseinandersetzen, um Stolpersteine zu vermeiden oder zu verringern. Damit sind sie in der Lage, Ergebnisse richtig zu interpretieren und nachzuvollziehen und gleichzeitig ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass Fehler erkannt werden. Für den Umgang mit Widerständen hat es den Interviewten geholfen, Mitarbeitende möglichst früh in den Prozess der KI Einführung miteinzubeziehen, um den Mitarbeitenden ihre Ängste zu nehmen und ihre Anliegen direkt im Prozess aufzugreifen. Widerstände wurden von den Interviewten ausserdem aufgelöst, indem offen über den Einsatz, die Funktion und das Ziel der eingesetzten KI kommuniziert wurde. Es muss den Mitarbeitenden klar sein, was mit ihren Daten zu welchem Zweck ausgewertet wird.

## **6.2 Handlungsempfehlungen**

Die Ergebnisse der Studie 1 zeigen, dass der Einsatz von KI im HR noch keine breite Anwendung findet. Wie bereits Kersting (2020) sagt, ist es deshalb wichtig, die Gelegenheit zu nutzen und die Zukunft von KI im HR aktiv mitzugestalten, um diese neuen Methoden und Technologien nachhaltig einzuführen. Die vorliegende Studie bietet einen ersten Einblick zum Nutzen und möglichen Risikofaktoren von KI im HR in der Schweiz. Aus den ersten Erfahrungen von Experten und HR-Praktiker:innen im Umgang mit KI lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, von denen andere HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen möchten, profitieren können.

### Datenschutz

Das Risiko durch den Einsatz von KI den Datenschutz zu gefährden, wird von den befragten HR-Praktiker:innen als kleinstes Risiko wahrgenommen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Einhaltung von datenschutzrelevanten Gesetzen möglicherweise unterschätzt wird. Wer KI in der Schweiz einsetzt, muss sich mit verschiedenem datenschutzrechtlichem Fragen auseinandersetzen und das schweizerische Datenschutzgesetz einhalten. Bei folgeschweren Entscheidungen gestützt auf die Prognosen einer KI schreibt das revidierte Datenschutzgesetz ab 1. September 2023 in der Schweiz

eine Datenschutz-Folgenabschätzung (DSFA) vor. Diese erfordert, dass eine schriftlich dokumentierte Auseinandersetzung mit den Risiken für eine betroffene Person aufgrund einer Datenbearbeitung, stattfindet (2018, Art. 35 DSGVO; 2020a, Art. 22 revDSG). Zu den besonderen Herausforderungen gehört deshalb, die Qualität von KI-Systemen zu beurteilen und zu dokumentieren (Rosenthal, 2022). Eine weitere Herausforderung ist nach Rosenthal (2022) zudem die Verhinderung der Extraktion von Personendaten, die für das Training von KI-Modellen genutzt werden. Das kommende Datenschutzgesetz (2020b, Art. 31, Abs. 2 revDSG) sieht bei der Bearbeitung von Personendaten für nicht personenbezogene Zwecke vor, dass Personendaten so rasch wie möglich anonymisiert werden und bei der Veröffentlichung der Ergebnisse, bspw. einer KI-Anwendung, die mit Trainingsdaten gefüttert wurde, betroffene Personen aus dem Trainingsdatensatz nicht mehr bestimmbar sind (Rosenthal, 2022). Nach Rosenthal (2022) erfordern diese Herausforderungen ein hohes Mass an Spezialwissen, weshalb zwingend Spezialisten hinzugezogen werden sollten.

Das Datenschutzgesetz beantwortet bereits die meisten datenschutzrechtlichen Fragen im Einsatz von KI, ohne dabei konkret das Thema KI aufzugreifen. Rosenthal (2022) bietet mit seinem Beitrag «KI: Worauf in der Praxis zu achten ist» eine gute erste Übersicht zum Thema Datenschutz beim Einsatz von KI in der Schweiz.

### Richtlinien

Für einen verantwortungsvollen Einsatz von KI im HR gibt es bereits verschiedenste Richtlinien. Trotzdem zeigen die Ergebnisse der Studie 1, dass der Einsatz von Richtlinien im Einsatz von KI im HR nicht der Standard ist und die Bekanntheit von Richtlinien unter den HR-Praktiker:innen nicht weit verbreitet ist. Um Risiken im Einsatz von KI zu vermeiden, sind Richtlinien ein essenzielles Tool, wie beispielsweise die «Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien des Ethikbeirats HR-Tech». Die Richtlinien bieten eine gute Grundlage für den verantwortungsvollen und praxisnahen Einsatz von KI im HR (Ethikbeirat HR-Tech & BPM, 2021a). Richtlinien helfen auch dabei, die Akzeptanz des Einsatzes von KI zu verbessern (ver.di, 2020) und sind deshalb ein gutes Tool um der Skepsis von HR-Praktiker:innen sowie weiteren Mitarbeitenden im Unternehmen zu begegnen und diese zu

verringern. Damit diese Richtlinien jedoch mehr genutzt werden, müssen sie noch bekannter gemacht und in den Diskussionen zum Einsatz von KI in den HR-Communitys stärker miteinbezogen werden.

### Knowhow

Die Ergebnisse aus Studie 2 zeigen, dass fehlendes Knowhow über KI eines der grössten Stolpersteine ist. HR-Praktiker:innen, die KI nutzen möchten, müssen sich entsprechendes Knowhow aneignen. Das bedeutet, dass sich HR-Praktiker:innen vermehrt mit Statistik beschäftigen müssen, um bspw. zu verstehen, wie eine KI Prognosen berechnet wird.. Besonders HR-Praktiker:innen mit einer Führungsfunktion sind gefordert, ihren Mitarbeitenden das nötige Wissen vor dem Einsatz von KI zu vermitteln und diese rechtzeitig zu schulen. Neben Schulungen ist es sinnvoll, diese in den Einführungs- oder Entwicklungsprozess miteinzubeziehen.

### KI ist nicht gleich KI

Die verschiedenen Definitionsansätze in Kapitel 2.1 deuten bereits darauf hin, dass die Definition von KI nicht immer eindeutig ist und das verschiedenste Formen von KI unterschieden werden können (starke/schwache KI; assisted/augmented/autonomous KI; maschinelles Lernen/Deep-Learning usw.). Ein/e HR-Praktiker:in bezeichnete KI in der Schlussbemerkung als „*schwierig fassbares Thema*“, was zeigt, dass es für HR-Praktiker:innen nicht immer einfach ist, KI eindeutig einzugrenzen. Die unterschiedlichen Formen von KI bringen individuelle Risiken und Chancen mit sich. Diese müssen vor und im Einsatz beachtet werden. Die Ergebnisse aus Studie 1 zeigen, dass HR-Praktiker:innen es für wichtig halten, dass KI Entscheidungen im HR unterstützt und nicht selbst entscheiden sollte. Wird im HR nun bspw. eine KI-Anwendung eingeführt, die der autonomous KI zugeordnet werden kann und Aufgaben sowie Entscheidungen selbstständig fällen sollte, werden die Widerstände deutlich stärker ausfallen als beim Einsatz einer augmented KI. Weiter ist das Risiko höher, dass KI-Systeme, die mit grossen Mengen verschiedenster Personendaten arbeiten, gegen den Datenschutz verstossen als beispielsweise ein einfacher Chatbot, der bezüglich Personendaten lediglich die IP abfragt (allerdings zu beachten: Auch bei einem einfachen Chatbot muss der Datenschutz beachtet werden). Deshalb müssen Massnahmen, Chancen und Risiken für jede zum Einsatz geplante KI-Anwendung individuell geprüft werden.

### Das HR verändert sich

Laut den HR-Praktiker:innen und Experten aus Studie 2 verändert KI das HR vor allem dadurch, dass administrative Aufgaben und Routinearbeiten von KI-Anwendungen übernommen werden. Auch wenn die Zukunft des HR nur schwierig vorausgesagt werden kann, ist es laut der vorliegenden Untersuchung gut möglich, dass Entwicklungs- und Beratungstätigkeiten im HR an Relevanz gewinnen. Auf diese Veränderungen müssen sich die HR-Praktiker:innen rechtzeitig vorbereiten und auch die Unternehmen sind in der Verantwortung, die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer HR-Fachkräfte zu erhalten.

### **6.3 Grenzen der Aussagen der Studie**

Um die Ergebnisse und Erkenntnisse der vorliegenden Studie zu reflektieren, beschäftigt sich das nachfolgende Kapitel mit den Grenzen der Aussagen der Untersuchung.

In der Stichprobe der Studie 1 sind die Branchen das Gesundheits- und Sozialwesen, das verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe im Vergleich zur schweizweiten Branchenverteilung übervertreten, während die Branche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen deutlich untervertreten ist. Es ist nicht auszuschliessen, dass der Anteil an Unternehmen die KI einsetzen höher ausgefallen wäre, wenn mehr Unternehmen aus “technologienahen” Branchen wie der Information und Kommunikation und Finanz- und Versicherungsdienstleistungen in der Stichprobe vertreten gewesen wären. Das gleiche gilt auch für die Grösse der Unternehmen. Es ist zu vermuten, dass der Einsatz von KI in der Studie 1 höher ausgefallen wäre, wenn mehr grössere Unternehmen, ab 10'000 Mitarbeitenden, in der Stichprobe vertreten wären. Als Grund keine KI einzusetzen, wurde am häufigsten die zu kleine Unternehmensgrösse angegeben.

Die Stichprobe der Studie 2 besteht aus fünf Interviewten. Da sich KI-Anwendungen abhängig von ihrer Funktion und dem Einsatzfeld teils stark voneinander unterscheiden und Veränderungen und Stolpersteine immer auch abhängig von den eingesetzten KI-Anwendung sind, können die Ergebnisse aus Studie 2 nicht in jedem Fall für den grundsätzlichen Einsatz von KI im HR verallgemeinert werden. Sie geben lediglich erste Erfahrungsberichte und Anhaltspunkte für weitere Analysen.

Um die Einstellung von HR-Praktiker:innen zum Einsatz von KI im HR in Erfahrung zu bringen, benötigen diese ein Verständnis darüber, was KI ist und wie diese im HR eingesetzt werden kann. Zu Beginn des Fragebogens aus Studie 1 wurde den Teilnehmenden dafür eine Definition für KI vorgegeben, die dabei helfen sollte, KI-Anwendungen im HR als solche zu erkennen. Aufgrund der komplexen Definitionsfrage von KI ist es nicht auszuschliessen, dass HR-Praktiker:innen Computersysteme für KI-basiert halten, die effektiv nicht KI-basiert sind. Um dieses Risiko einzugrenzen, wurden den KI-Anwendungen, die im Fragebogen zur Auswahl standen, eine Beschreibung angefügt. Es besteht dennoch die Gefahr, dass KI-basierte Computersysteme im HR eingesetzt werden, die von den HR-Praktiker:innen nicht als solche erkannt werden. Die Ergebnisse aus Studie 1 könnten deshalb einen zu konservativen Einsatz von KI im HR abbilden.

#### **6.4 Ausblick**

Die Ergebnisse der Untersuchung bietet eine erste Übersicht zum Einsatz und der Einstellung von HR-Praktiker:innen von KI im HR in schweizerischen Unternehmen und Erfahrungen zum Einsatz von KI im HR in der Praxis. Gleichzeitig werfen die Ergebnisse neue spannende Fragestellungen auf, die nachfolgenden aufgezeigt werden.

##### Gründe für Skepsis

Die Ergebnisse aus Studie 1 zeigen, dass immer noch eine grosse Gruppe von HR-Praktiker:innen dem Einsatz von KI skeptisch gegenübersteht. Aus den bewerteten Risikofaktoren im Einsatz von KI im HR lassen sich zwar mögliche Gründe für die Skepsis erahnen, doch die Frage bleibt offen, was die Skepsis genau auslöst. In einer neuen Studie muss untersucht werden, welche und ob ein oder mehrere Faktoren für die Skepsis verantwortlich sind.

*Welche Faktoren haben Einfluss auf die Skepsis von HR-Praktiker:innen gegenüber dem Einsatz von KI im HR?*

##### Datenschutz

Da die Verletzung des Datenschutzes durch den Einsatz von KI als geringstes Risiko von KI eingeschätzt wird, besteht ein mögliches Risiko zur Vernachlässigung bzw. Unterschätzung des

Themas im Einsatz. Es ist gleichzeitig ebenfalls nicht auszuschliessen, dass Unternehmen bereits Spezialisten im Umgang mit grossen Datensätzen in Zusammenhang mit der Digitalisierung beschäftigen und sich deshalb im Hinblick auf die Fragestellungen des Datenschutzes sicher fühlen. Der Umgang mit datenschutzrechtlichen Themen müsste genauer beleuchtet werden, um die Gründe für die Bewertung des Risikos Datenschutz in Zusammenhang mit KI abschliessend bewerten zu können.

*Weshalb wird der Datenschutz als geringstes Risiko im Einsatz von KI im HR angesehen?*

### Einstellung gegenüber KI

Studie 1 zeigt, dass HR-Praktiker:innen, die KI im HR einsetzen oder den Einsatz bereits planen, dem Einsatz von KI gegenüber optimistischer eingestellt sind als HR-Praktiker:innen, die keine KI im HR einsetzen. Diese Ergebnisse werfen die Frage auf, ob der Einsatz von KI dazu führt, dass HR-Praktiker:innen ihre Skepsis verlieren oder die HR-Praktiker:innen KI einsetzen, weil sie bereits vor dem Einsatz keine Skepsis hatten.

*Wie verändert der Einsatz von KI im HR die Einstellung gegenüber dem Einsatz von KI?*

### Ersetzt durch KI

Die Interviewten beschreiben Widerstände von Mitarbeitenden aufgrund der Angst von KI ersetzt zu werden. Aus den Unternehmen der Interviewten in Studie 2 sind jedoch keine Mitarbeitenden durch KI ersetzt worden. Um abschätzen zu können, wie gross das Risiko von KI-Systemen im HR ersetzt zu werden wirklich ist, müsste eine grössere Stichprobe von Unternehmen, die bereits KI im HR einsetzen, befragt werden.

*Werden Mitarbeitende im HR durch KI ersetzt oder unterstützt?*

### Qualität und Einhaltung der Richtlinien

Unter den befragten HR-Praktiker:innen, die KI im HR bereits einsetzen und für den Einsatz auch Richtlinien nutzen, kommen vor allem unternehmensintern definierte Richtlinien zum Einsatz. Die in Kapitel 2.5 vorgestellten Richtlinien scheinen dabei keine grosse Rolle zu spielen, insofern

unternehmensintern definierte Richtlinien sich nicht von ihnen ableiten. Ohne zu wissen, wie die unternehmensintern definierten Richtlinien aussehen, bleibt es schwierig, ihre Qualität zu bewerten. Damit bleibt unklar inwieweit Herausforderungen und Risiken im Einsatz von KI von den Richtlinien aufgegriffen werden und wie sich unternehmensintern definierte Richtlinien mit jenen aus Kapitel 2.5 vergleichen lassen. Die Qualität von unternehmensintern definierten Richtlinien wäre nur durch eine umfassende Analyse anhand verschiedener Faktoren (Bezug zu Risiken) und dem Vergleich zu bekannten Richtlinien möglich.

*Welche Qualität weisen unternehmensintern definierte Richtlinien zum Einsatz von KI in Unternehmen auf?*

Weiter stellt sich auch die Frage, ob Richtlinien zum Einsatz von KI im HR, unabhängig davon ob unternehmensintern definiert oder bereits bestehend, eingehalten werden.

*Werden Richtlinien zum Einsatz von KI im HR von Unternehmen eingehalten?*

## **6.5 Fazit**

Der Einsatz von KI im HR ist in schweizerischen Unternehmen noch nicht weit verbreitet. Doch die HR-Praktiker:innen, die bereits KI einsetzen, haben damit positive Erfahrungen gemacht, auch wenn es einige Stolpersteine zu beachten gibt. Um Stolpersteine zu vermeiden können Richtlinien im Einsatz von KI helfen. Diese werden aber in der Praxis nicht sehr oft genutzt. Insgesamt ist die Mehrheit der HR-Praktiker:innen dem Einsatz von KI im HR gegenüber optimistisch gestimmt, auch wenn nach wie vor viele skeptisch sind, besonders dann, wenn sie selbst im HR noch keine KI einsetzen. Es ist zu erwarten, dass der Einsatz von KI im HR weiter zunehmen wird. Für HR-Praktiker:innen bedeutet das, dass sie sich auf die verändernde Arbeitswelt einstellen und vorbereiten müssen und dabei helfen, den nachhaltigen Einsatz von KI im HR mitzugestalten. Der Einsatz von KI im HR sollte mit der nötigen Vorsicht behandelt, jedoch nicht aus Angst grundsätzlich abgelehnt werden. Denn die Ergebnisse zeigen auch, dass das Potential eindeutig vorhanden ist, das HR durch den Einsatz von KI positiv zu verändern.

### Literaturverzeichnis

- Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review*, 18(5), 215–221.
- Alexe, A. (2019). IBM's AI tool can accurately predict that a worker is about to quit. Verfügbar unter: <https://business-review.eu/tech/ibms-ai-tool-can-accurately-predict-that-a-worker-is-about-to-quit-199208>
- Alight Solutions. (2019). Alight Solutions launches artificial intelligence to drive payroll transformation. Verfügbar unter: <https://www.alight.com/about/newsroom/alight-solutions-launches-artificial-intelligence>
- Area9. (2022). Rhapsode. Adaptives Lernen in 4 Dimensionen. Verfügbar unter: <https://area9lyceum.de/adaptives-lernen/vier-dimensionales-lernen/>
- Beattie, G. & Johnson, P. (2012). Possible unconscious bias in recruitment and promotion and the need to promote equality. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 16(1), 7–13.
- Bundesrat. (2020). Leitlinien «Künstliche Intelligenz» für den Bund. Orientierungsrahmen für den Umgang mit künstlicher Intelligenz in der Bundesverwaltung. Verfügbar unter: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-81319.html#links>
- Bundesregierung. (2020). Strategie Künstliche Intelligenz der Bundesregierung. Fortschreibung 2020. Verfügbar unter: [https://www.ki-strategie-deutschland.de/files/downloads/201201\\_Fortschreibung\\_KI-Strategie.pdf](https://www.ki-strategie-deutschland.de/files/downloads/201201_Fortschreibung_KI-Strategie.pdf)
- Castro, D. & New, J. (2016). The promise of artificial intelligence. Washington DC: Center For Data Innovation. Verfügbar unter: <https://www2.datainnovation.org/2016-promise-of-ai.pdf>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159.

- Dahm, M. & Dregger, A. (2019). Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern. In Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (249–271). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_14)
- Dannhäuser, R. (2017). Trends im Recruiting. In Dannhäuser, R. (Hrsg.), *Human Resource Intelligence und Analytics* (S. 127–158). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Döbel, I., Leis, M., Vogelsang, M. M., Neustroev, D., Petzka, H., Riemer, A. et. al. (2018). *Maschinelles Lernen. Eine Analyse zu Kompetenzen, Forschung und Anwendung*. München: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Docebo. (2022). The AI-powered LMS built for enterprise. Verfügbar unter: <https://www.docebo.com/products/learn-lms/>
- DSGVO. (2018). Art 35. Verfügbar unter: <https://dsgvo-gesetz.de/art-35-dsgvo/>
- Ethikbeirat HR-Tech. (2021). Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von Künstlicher Intelligenz und weiteren digitalen Technologien. Verfügbar unter: [https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2021/09/Richtlinien\\_Download\\_2021.pdf](https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2021/09/Richtlinien_Download_2021.pdf)
- Ethikbeirat HR-Tech & BPM. (2021a). Umfrage zur Automatisierung in der Personalarbeit. Verfügbar unter: [https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2021/11/Umfrage\\_zur\\_Automatisierung\\_in\\_der\\_Personalarbeit\\_Update\\_Nov21.pdf](https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2021/11/Umfrage_zur_Automatisierung_in_der_Personalarbeit_Update_Nov21.pdf)
- Ethikbeirat HR-Tech & BPM. (2021b). Zwischen Angst und Aufbruch – Moderne Technologien und KI in der Personalarbeit. Verfügbar unter: [https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/02/Ergebnisbericht\\_Automatisierung\\_in\\_der\\_Personalarbeit\\_Arbeitnehmervertreterinnen.pdf](https://www.ethikbeirat-hrtech.de/wp-content/uploads/2022/02/Ergebnisbericht_Automatisierung_in_der_Personalarbeit_Arbeitnehmervertreterinnen.pdf)
- Europäische Kommission. (2020). Weissbuch. Zur Künstlichen Intelligenz – ein europäisches Konzept

für Exzellenz und Vertrauen. Verfügbar unter:

[https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020\\_de.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_de.pdf)

European Union Agency for Fundamental Rights. (2021). Die Zukunft richtig Gestalten. Künstliche Intelligenz und Grundrechte. Zusammenfassung. Verfügbar unter:

[https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2021-artificial-intelligence-summary\\_de.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2021-artificial-intelligence-summary_de.pdf)

Felger, S. & Paul-Kohlhoff, A. (2004). *Human Resource Management*. Düsseldorf: Hans-Böckler.

Fischer, S., Michael, A. & Fichter, U. (2019). Zwischen Euphorie und Skepsis: KI in der Personalarbeit, Bundesverband der Personalmanager e. V..

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (7. Aufl.). Hamburg: Rowohlt.

Gola, P. (2015). HR Intelligence and Analytics – Datenschutzrechtliche Grenzziehungen. In Strohmeier, S. & Piazza, F. (Hrsg.), *Human Resource Intelligence and Analytics* (S. 127–158). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Haugeland, J. (1985). *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Massachusetts: The MIT Press.

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.

Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement* (7. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.

Internet Society. (2017). Artificial Intelligence and Machine Learning: Policy Paper. Verfügbar unter:

[https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/08/ISOC-AI-Policy-Paper\\_2017-04-27\\_0.pdf](https://www.internetsociety.org/wp-content/uploads/2017/08/ISOC-AI-Policy-Paper_2017-04-27_0.pdf)

Journyx. (2022). Software that Implements AI / Machine Learning: Shaping the Future of Work.

Verfügbar unter: <https://journyx.com/features-and-add-ons/smart-time-tracking>

Kersting, M. (2020). Intelligente Maschinen sind willkommen, entscheiden müssen Menschen.

*Personalführung*, 4, 30–34.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.).

Basel: Beltz Juventa.

Kurzweil, R. (1990). *The Age of Intelligent Machines*. Massachusetts: The MIT Press.

Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data.

*Biometrics*, 33(1), 159–174.

Mannam, S. (2021). Artificial Intelligence, Machine Learning, and Deep Learning: Are They All the

Same? *Journal of Young Investigators*. Verfügbar unter:

<https://static1.squarespace.com/static/5443d7c7e4b06e8b47de9a55/t/6178f20d6084256498e1b02d/1635316241741/202110-SN-Mannam-Artificial.pdf>

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N. & Shannon, C. E. (1955). A Proposal for Dartmouth

Summer Research Project on Artificial Intelligence. Verfügbar unter:

<http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>

Mitchell, M. (2019). Artificial Intelligence Hits the Barrier of Meaning. *Information*, 10, 51.

Nord, T. (2021). Was ist Deep Learning? *Lernen Wie Maschinen. Blog über KI. Maschinelles Lernen*

& Robotik. Verfügbar unter: <https://www.lernen-wie-maschinen.ai/ki-pedia/was-ist-deep-learning/>

OECD. (2019). Recommendations of the Council on Artificial Intelligence. Verfügbar unter:

<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0449>

Oksanen, R. (2018). *New technology-based recruitment methods*. Unveröffentlichte Dissertation,

University of Tampere.

Oracle (2019). The 2019 State of Artificial Intelligence in Talent Acquisition. Verfügbar unter:

<https://www.oracle.com/a/ocom/docs/artificial-intelligence-in-talent-acquisition.pdf>

Oracle & Future Workplace (2019). From Fear to Enthusiasm. Artificial Intelligence Is Winning More Hearts and Minds in the Workplace – Oracle & Future Workplace AI@Work Study.

Oswal, N., Khaleeli, M. & Alarmoti, A. (2021). Recruitment in the Era of Industry 4.0: Use of Artificial Intelligence in Recruitment and its Impact. Proceedings of the 3rd International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business (FEMIB 2021). (S. 111–118). Setúbal: SCITEPRESS

Payscale. (2022). Get ahead of the pay increase cycle. Verfügbar unter:

<https://www.payscale.com/solutions/comp-planning/>

PeopleHum. (2022). HR Analytics Software. Verfügbar unter: <https://www.peoplehum.com/hr-analytics-software#performance>

Poole, D., Mackworth, A.K. & Goebel, R. (1998). Computational intelligence: A logical approach. New York: Oxford University Press.

QPlaner. (2022). Kluge KI-Software. Smarter Schichtplan und Dienstplan. Verfügbar unter:

<https://www.qplaner.de/>

Quinyx. (2022). Personalbedarfsplanung. Verfügbar unter:

<https://www.quinyx.com/de/personalplanung/personalbedarfsplanung>

revDSG. (2020a). Art. 22. Verfügbar unter: <https://datenrecht.ch/e-vdsg/>

revDSG. (2020b). Art. 31, Abs. 2. Verfügbar unter: <https://datenrecht.ch/e-vdsg/>

Rosenthal, D. (2022). Datenschutz und KI: Worauf in der Praxis zu achten ist. *Jusletter IT*. Verfügbar unter: <https://www.rosenthal.ch/downloads/Rosenthal-KI-Datenschutz.pdf>

Russel S. & Norvig, P. (2011). *Künstliche Intelligenz. Ein moderner Ansatz* (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.

Scherk, J., Pöckhacker-Tröscher, G. & Wagner, K. (2017). Künstliche Intelligenz – Artificial Intelligence. Linz: Pöckhacker Innovation Consulting.

Software & Information Industry Association. (2017). SIIA Issue Brief. Ethical Principles for Artificial Intelligence and Data Analytics. Verfügbar unter:  
<https://history.sii.net/Portals/0/pdf/Policy/Ethical%20Principles%20for%20Artificial%20Intelligence%20and%20Data%20Analytics%20SIIA%20Issue%20Brief.pdf?ver=2017-11-06-160346-990>

Turing, A. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind*, 59, 433–460.

Unum. (2022). The Unum Total Leave difference. Verfügbar unter:  
<https://www.unum.com/employers/solutions/leave-absence-management/administration/tech>

ver.di. (2020). Ethische Leitlinien für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI). Verfügbar unter: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++c152781e-5866-11ea-b06f-525400f67940>

Walter-Güpner, T. (2018). Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz im Human Resources (HR) Bereich. In EAB Publishing (Hrsg.) *Essays der Wissenschaft XVI* (Teil 16) (115–119).

Winston, P. H. (1992). Artificial Intelligence (3. Auflage). Massachusetts: Addison-Wesley

Workday. (2020). Let's get creative with Workday Assistand. Verfügbar unter:  
<https://jumpmodel.com/workday-chatbot-is-finally-here/>

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DEEP-LEARNING – FUNKTION EINES NEURALEN NETZWERKES .....	15
ABBILDUNG 2: UNTERSUCHUNGSDESIGN .....	28
ABBILDUNG 3: AUFBAU DES FRAGEBOGENS .....	29
ABBILDUNG 4: AUSSCHNITT AUS DEM FRAGEBOGEN ZUM EINSATZ VON KI-ANWENDUNGEN .....	30
ABBILDUNG 5: AUSSCHNITT AUS DEM FRAGEBOGEN ZUR ALLGEMEINEN EINSTELLUNG DER HR-PRAKTIKER:INNEN .....	31
ABBILDUNG 6: AUSSCHNITT AUS DEM FRAGEBOGEN ZU DEN CHANCEN VON KI IM HR.....	31
ABBILDUNG 7: DEMOGRAPHIE DER STICHPROBE - BRANCHE .....	32
ABBILDUNG 8: DEMOGRAPHIE DER STICHPROBE - UNTERNEHMENSGRÖSSE.....	33
ABBILDUNG 9: DEMOGRAPHIE DER STICHPROBE – TÄTIGKEIT .....	33
ABBILDUNG 10: EINSATZ KI IM HR.....	38
ABBILDUNG 11: EINSATZ KI NACH HR-BEREICHEN .....	38
ABBILDUNG 12: EINGESETZTE UND GEPLANTE KI-ANWENDUNGEN IM HR.....	39
ABBILDUNG 13: EINSTELLUNG ZUM EINSATZ VON RICHTLINIEN .....	40
ABBILDUNG 14: EINSATZ VON RICHTLINIEN.....	40
ABBILDUNG 15: EINGESETZTE UND BEKANNTE RICHTLINIEN.....	41
ABBILDUNG 16: EINSTELLUNG GEGENÜBER DEM EINSATZ VON KI IM HR .....	42
ABBILDUNG 17: UNTERSCHIED IN DER EINSTELLUNG GEGENÜBER KI IM HR ZWISCHEN HR-PRAKTIKER:INNEN DIE KI EINSETZEN/PLANEN UND HR-PRAKTIKER:INNEN DIE KEINE KI EINSETZEN .....	43
ABBILDUNG 18: CHANCEN VON KI IM HR.....	43
ABBILDUNG 19: RISIKEN VON KI IM HR .....	45
ABBILDUNG 20: BARRIEREN FÜR DEN EINSATZ VON KI IM HR.....	47
ABBILDUNG 21: ENTWICKLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS .....	50
ABBILDUNG 22: AUSSCHNITT DES INTERVIEWLEITFADENS .....	51
ABBILDUNG 23: PROZESS DER INHALTLICH STRUKTURIERENDEN QUALITATIVEN INHALTSANALYSE.....	52

**Tabellenverzeichnis**

TABELLE 1 ÜBERSICHT VON KI-ANWENDUNGEN FÜR DAS HR .....	17
TABELLE 2 BEKANNTE CHANCEN, RISIKEN UND BARRIEREN VON KI IM HR.....	21
TABELLE 3 UNTERKATEGORIEN DER KATEGORIE BARRIEREN .....	35
TABELLE 4 UNTERKATEGORIEN DER KATEGORIE CHANCEN .....	36
TABELLE 5 UNTERKATEGORIEN DER KATEGORIE RISIKEN.....	37
TABELLE 6 CHANCEN VON KI IM HR.....	44
TABELLE 7 RISIKEN VON KI IM HR.....	46
TABELLE 8 BARRIEREN FÜR DEN EINSATZ VON KI IM HR.....	47
TABELLE 9 STUDIE 2 - BESCHREIBUNG DER STICHPROBE .....	48
TABELLE 10 KATEGORIENSYSTEM - ERFAHRUNGEN MIT KI IM HR .....	53
TABELLE 11 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE ZU DEN ERFAHRUNGEN MIT KI IM HR.....	65