

KI am Arbeitsplatz – Psychologische Dimension und Prävention

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW hat 2025 einen KI-Praxisleitfaden für KMU veröffentlicht. Neben einer Methodik, um KI-Potenziale in Unternehmen zu identifizieren und daraus Projekte zu entwickeln, bietet die Publikation eine Fülle von Fachinformationen zum Einsatz von künstlicher Intelligenz. Dabei werden auch Auswirkungen des KI-Einsatzes auf die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden erörtert sowie praktische Lösungsansätze aufgezeigt.

VON
MICHAEL SCHMIDT-PURRMANN

Künstliche Intelligenz hält Einzug in den Alltag von KMU – mit Chancen für Effizienz, Innovation und neue Geschäftsmodelle, aber auch mit spürbaren Nebenwirkungen auf Menschen und Organisation. Während Studien erhebliche Automatisierungs- und Rationalisierungspotenziale prognostizieren, wachsen bei Mitarbeitenden insbesondere Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Kontrollverlust und Überwachung. Vor diesem Hintergrund rückt eine zentrale Frage in den Fokus: Wie können Unternehmen die Vorteile von KI nutzen, ohne die psychische Gesundheit, Motivation und Qualifikation ihrer Belegschaft zu gefährden? Der Schlüssel liegt in einer Kombination aus systematischer Risikoreduktion, frühzeitiger Belastungserkennung und konkreten Massnahmen, die HR, Geschäftsleitung und Mitarbeitende gemeinsam tragen.

Nachteile und Risiken von KI in KMU

Der offensichtlichste Risikobereich ist die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz: Internationale Organisationen wie WEF und IWF erwarten, dass bis 2027 rund ein Fünftel bis ein Viertel aller Stellen von KI beeinflusst wird, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, Handel und Industrie. Für Mitarbeitende übersetzt sich dies in diffuse Zukunftsängste, die durch Studien bestätigt werden: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz befürchtet Arbeitsplatzabbau durch KI – auch wenn nur ein kleiner Teil den eigenen Job unmittelbar bedroht sieht.

tel bis ein Viertel aller Stellen von KI beeinflusst wird, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, Handel und Industrie. Für Mitarbeitende übersetzt sich dies in diffuse Zukunftsängste, die durch Studien bestätigt werden: Mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Schweiz befürchtet Arbeitsplatzabbau durch KI – auch wenn nur ein kleiner Teil den eigenen Job unmittelbar bedroht sieht.

«Mitarbeitende müssen verstehen, dass Systeme wie ChatGPT probabilistisch arbeiten.»

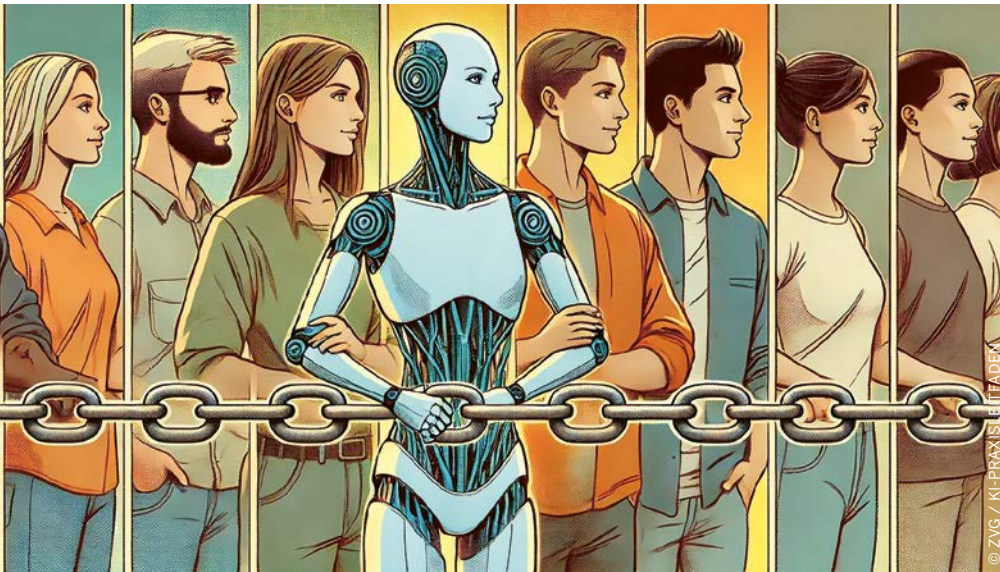
Parallel dazu wächst das Gefühl des Kontrollverlusts, wenn KI-Systeme zunehmend in Entscheidungen, Leistungsbewertung oder Überwachung eingreifen. Beispiele reichen von automatisierten Produktivitätsraten in Logistikzentren bis zu Systemen, die Leistungsziele setzen und Kündigungen auslösen, ohne dass Vorgesetzte oder Betroffene die zugrunde liegenden Kriterien verstehen oder beeinflussen können. Die Gefahr: KI wird als intransparente Instanz erlebt, die über Chancen, Belastung und Sicherheit am Arbeitsplatz entscheidet.

Zu den psychischen Risiken gehören zudem Arbeitsverdichtung, ständige Erreichbarkeit und die Erwartung beschleunigter Reaktionszeiten, wenn KI-Prozesse vermeintlich alles «immer schneller» machen sollen. Routinetätigkeiten werden automatisiert, gleichzeitig verlagern sich Anforderungen auf komplexere Aufgaben, was bei fehlender Qualifizierung zu Überforderung und Dequalifizierungsgefühlen führen kann. Hinzu kommen algorithmische Verzerrungen, etwa in HR-Prozessen oder Performance-Analysen, die bestimmte Gruppen systematisch benachteiligen und Misstrauen gegenüber KI-Anwendungen verstärken.

Informations- und Change-Management

Damit KI-Einführung nicht zum psychologischen Stresstest für KMU wird, braucht es ein professionelles Informations- und Change-Management, das Mitarbeitende von Beginn an einbindet. Dazu gehört, offen zu kommunizieren, welche Daten wie geschützt werden, welche KI-Tools eingesetzt werden sollen, welche Rollen sich verändern und welche Weiterbildungsmöglichkeiten konkret angeboten werden.

Zeitgemässe und KI-gestützte Change-Management-Ansätze wie das Vital@Work-



KI-Einsatz am Arbeitsplatz: Chance oder Bedrohung?

Modell von Christian Czupalla helfen, die Transformation strukturiert zu gestalten: Zuerst wird ein Bewusstsein für Dringlichkeit und Nutzen von KI geschaffen, zunächst in der Führung, dann im gesamten Team. Darauf folgen eine klare Vision, ein bereichsübergreifendes Führungsteam als Kompetenzzentrum für KI sowie realistische Erwartungen, die Automation nicht als Selbstzweck, sondern als Unterstützung für Menschen definieren. Entscheidend ist, dass KI-Initiativen nicht

nur von der IT getrieben werden, sondern Business, HR und Fachbereiche gemeinsam Verantwortung übernehmen.

Informationsmanagement umfasst auch den reflektierten Umgang mit generativen Sprachmodellen: Mitarbeitende müssen verstehen, dass Systeme wie ChatGPT probabilistisch arbeiten, also mit Wahrscheinlichkeiten statt mit «Wahrheit» – und deshalb halluzinieren, verzerren oder kontextblind reagieren können. Unternehmen sollten die Fähigkeit zur kritischen Prüfung als Kernkompetenz verankern, Quellenchecks, Zweitbewertungen und klare Prompting-Strategien als Standard etablieren und so einen nüchternen, aber produktiven Umgang mit KI fördern.

Präventive Massnahmen zur Risikoreduktion

Zur Reduktion der Risiken empfiehlt sich ein systematischer, strategischer Ansatz, der technische, organisatorische und ethische Dimensionen verbindet. Zentral ist die klare Positionierung: KI wird als Werkzeug zur Unterstützung und Entlastung verstanden, nicht als Ersatz für Menschen, und dies wird intern verbindlich kommuniziert.

Auf organisatorischer Ebene gehören mehrstufige Freigabeprozesse und ein konsequenter Human-in-the-Loop-Ansatz zu den wichtigsten präventiven Instrumenten. KI-Ergebnisse – ob in Marketing, Kundenservice oder internen Analysen – werden nicht ungeprüft übernommen, sondern von qualifizierten Mitarbeitenden bewertet, korrigiert und verantwortet. Ergänzend

zu empfehlen ist auch, KI-Anwendungen mit einer Impact-Risk-Matrix zu bewerten: Use Cases mit hohem Nutzen und geringem Risiko (z.B. Zusammenfassungen, einfache Content-Erstellung) werden priorisiert, während Szenarien mit hohem Risiko nur mit flankierenden Schutzmassnahmen umgesetzt werden.

Ethische Leitlinien und Governance-Strukturen flankieren diese Praxis. Dazu zählen interne KI-Guidelines, klare Regelungen zu Transparenz, Datenschutz und Erklärbarkeit sowie die bewusste Begrenzung von Überwachungsfunktionen am Arbeitsplatz. Unternehmen sollten definieren, welche Entscheidungen zwingend in menschlicher Verantwortung bleiben, wie mit algorithmischer Diskriminierung umgegangen wird und welche Eskalationswege bei Fehlentscheidungen existieren.

Früherkennung von Belastungen durch KI-Tools

Damit Belastungen nicht erst sichtbar werden, wenn Konflikte eskalieren oder Mitarbeitende ausfallen, braucht es Instrumente zur Früherkennung psychischer und organisationaler Spannungen. Ein zentrales Warnsignal ist der Anstieg subjektiv wahrgenommener Unsicherheit – etwa wenn Mitarbeitende nicht mehr nachvollziehen können, wie KI-basierte Vorgaben zustande kommen oder ob ihre Daten zu Überwachungszwecken genutzt werden.

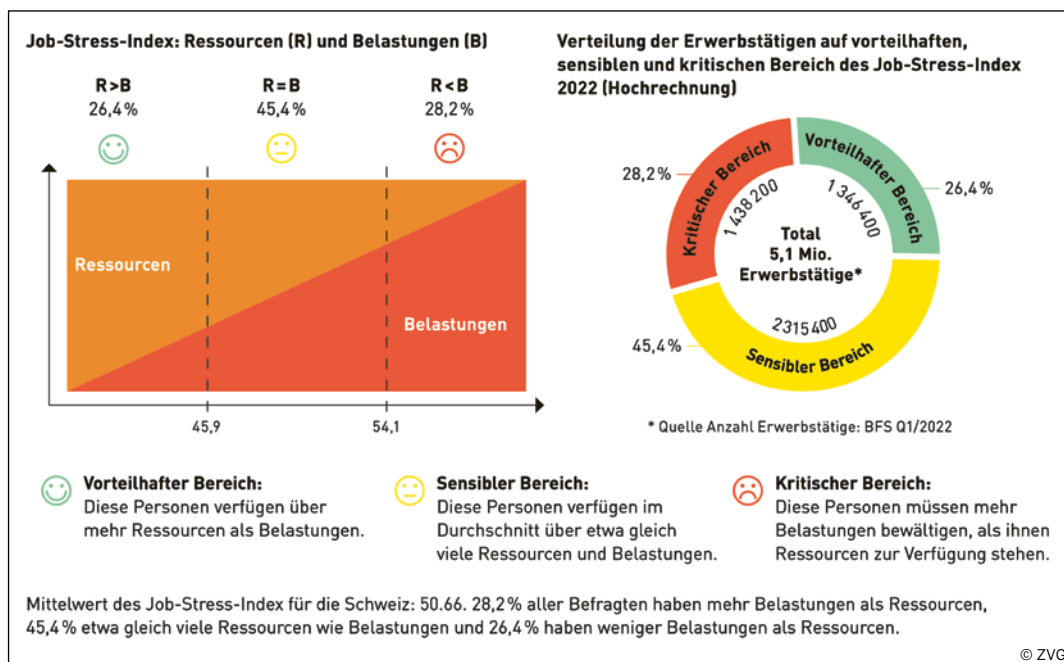
Regelmässige Stimmungs- und Risikoanalysen, etwa in Form von Mitarbeiterbefragungen (z.B. Job-Stress-Analysis von Gesundheitsförderung Schweiz), Fokusgruppen oder strukturierten Feedbackrunden zu konkreten KI-Use-Cases, helfen, Ängste, Widerstände und Überforderung früh zu identifizieren. HR und Führungskräfte sollten die Einführung neuer Tools ausdrücklich mit Fragen nach psychischen



Autor

Michael Schmidt-Purrmann ist geschäftsleitender Gesellschafter von Impulswerk GmbH in Buchberg SH und Experte für ganzheitliche Unternehmensentwicklung für Menschen, Kultur und Systeme.
T: +41 76 339 61 14

> www.impulswerk.ch



Der Job-Stress-Index von 2022, erhoben von Gesundheitsförderung Schweiz.

«KI wird als Werkzeug zur Unterstützung und Entlastung verstanden, nicht als Ersatz für Menschen.»

Belastungen, Rollenbildern und Kompetenzbedarfen verknüpfen – nicht nur mit Produktivitätskennzahlen. Zudem empfiehlt der Leitfaden, qualitative Signale wie Rückzug, Zynismus gegenüber KI oder steigende Fehlerquoten systematisch zu beobachten und als Anlass für vertiefte Gespräche und Anpassungen zu nutzen.

Auf struktureller Ebene unterstützt die Impact-Risk-Matrix auch die Früherkennung: Use Cases mit hohem Risiko und zugleich geringem Impact können frühzeitig als problematisch klassifiziert und entweder verworfen oder nur unter strengen Auflagen getestet werden. So wird verhindert, dass besonders belastende oder schwer kontrollierbare Anwendungen schleichend Einzug in den Alltag der Mitarbeitenden halten.

Empfehlungen und Massnahmen

Aus der Perspektive von KMU ergeben sich mehrere prioritäre Handlungsfelder, um Risiken zu reduzieren, Belastungen früh zu erkennen und zugleich den Nutzen von KI zu realisieren. **Erstens:** schritt-

weise Einführung über klar definierte Pilotprojekte, etwa im Marketing oder Kundensupport, mit messbaren Zielen und begleitender Evaluation von Wirkung und Belastung. **Zweitens:** systematischer Kompetenzaufbau – von Grundverständnis über Datenschutz- und Ethikfragen bis zu kritisch-reflexivem Arbeiten mit Sprachmodellen – als kontinuierliche Weiterbildung, nicht als einmalige Schulung.

Drittens sollten KMU eine klare KI-Governance etablieren: Richtlinien zu Transparenz, Datennutzung und Überwachungsgrenzen, Zuständigkeiten für Freigaben und Eskalation sowie verbindliche Vorgaben für Human-in-the-Loop-Prozesse. **Viertens** empfiehlt der Leitfaden, die Auswahl und Priorisierung von KI-Anwendungsfällen konsequent über die Impact-Risk-Matrix zu steuern, um Ressourcen auf Use Cases mit hohem Nutzen und kontrollierbarem Risiko zu konzentrieren.

Schliesslich ist es Aufgabe von Geschäftsleitung und HR, eine Kultur zu fördern, in der KI als gemeinsames Entwicklungsprojekt verstanden wird – nicht als Top-down-Verordnung. Offene Diskussionen über Ängste, Grenzen und Chancen, die Beteiligung von Mitarbeitenden an der Gestaltung von Prozessen sowie die bewusste Kombination von menschlicher Expertise und maschineller Unterstützung bilden den Rahmen, in dem KI in KMU nicht zur Belastungsfalle, sondern zum tragfähigen Bestandteil einer zukunftsfähigen Arbeitswelt wird.

Praxisleitfaden für KMU



Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.): Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik, Konzepte und Fallstudien. Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU. Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten/Schweiz im Juli 2025. Der Praxisleitfaden kann auf www.ki-zentrum.ch bezogen werden. Ansprechperson für weitere Informationen ist Marco Looser, marco.looser@ki-zentrum.ch, T +41 79 400 79 80.

> www.ki-zentrum.ch