

Spezialausgabe (Auszug)

KI-Einsatz am Arbeitsplatz

Psychologische Dimension und Prävention

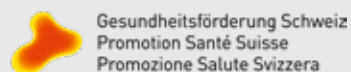
Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik, Konzepte und Fallstudien

Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU

Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.)

ki-zentrum.ch

Wirtschaftspartner:



Forschungs- und Medienpartner:



Impressum

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

www.fhnw.ch/wirtschaft
www.ki-zentrum.ch

Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.):
Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik, Konzepte und Fallstudien.
Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU.
FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten/Schweiz im Juli 2025

Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von
Mathias Binswanger, Martina Dalla Vecchia, Diane Dishy, Adele Dörner,
Claude Egli, Andrina Eisenegger, Johannes Fenner, Leandra Gafner,
Aldo Gnocchi, Samira Hamouche, Knut Hinkelmann, Rainer Kessler, Paul C. Kreis,
Diego Kuonen, Emanuele Laurenzi, Johan P. Lindeque, Marco Looser,
Nicholas Magee, Mario Marti, Andreas Martin, Alain Neher, Marc K. Peter,
Stefano Recca, Manuel Renold, Daniel Ritschard, Anna Rozumowski,
Michael Schmidt-Purrmann, Mike Tonazzi, Toni Wäfler, Hans-Friedrich Witschel,
Lucia Wuersch, Cécile Zachlod und Nicolas Zahn.

1. Auflage 2025

Wir danken den Wirtschaftspartnern Abacus, Gesundheitsförderung Schweiz
und Swisscom sowie den Forschungs- und Medienpartnern KI-4-KMU,
NRP Neue Regionalpolitik, Organisator, TopSoft und Wirtschaftsförderung
Region Olten für Ihre Unterstützung.

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen die Autor:innen
sowie die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in keinem Fall,
einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit
von Angaben, Hinweisen und Empfehlungen sowie für eventuelle Druckfehler.

© 2025 FHNW Hochschule für Wirtschaft & Herausgeber

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der FHNW Hochschule
für Wirtschaft und/oder der Herausgeber in irgendeiner Form reproduziert
oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,
verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümern.

Konzeption und Leitung:
Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft

Lektorat:
Susanne Loacker, Polarstern AG

Gestaltung und Grafik:
Chantal Brühlart, Jörg Bruppacher und Benedikt Roth, Polarstern AG

Bild Umschlag: Erstellt mit generativer KI (DALL-E und Adobe Firefly). In der modernen
Geschichtserzählung wird Alan Turing als der Vater der künstlichen Intelligenz (KI)
vorgestellt. Turing legte 1950 mit seiner Publikation «Computing Machinery and
Intelligence» einen Grundstein der Informatik.

ISBN-10: 3-03724-218-3
ISBN-13: 978-3-03724-218-6
EAN: 9783037242186

Digitale Ausgabe erhältlich auf: www.ki-zentrum.ch

KI-Einsatz am Arbeitsplatz – Psychologische Dimension und Prävention

Einleitung

Michael Schmidt-Purmann

Beim Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) ist die Frage nicht **ob**, sondern **wann**. Unumstösslich und kontinuierlich schleicht sie sich ein. Von selbstfahrenden Autos und Drohnen bis hin zu virtuellen Assistenten, die unser Leben unmerklich vereinfachen oder eben auch bedrohen. In den letzten Jahren wurden beeindruckende Fortschritte in der KI erzielt, angetrieben und ermöglicht von exponentiellen Zuwächsen der Rechenleistung und der Zunahme und Verfügbarkeit riesiger Datenmengen.

Nun stellt sich die Frage, wie es uns gelingen kann, achtsam und mit klarem Blick die Möglichkeiten der KI für die positive Gestaltung unseres (Arbeits-)Lebens und einer Welt zu nutzen, die wir den nächsten Generationen hinterlassen möchten.



Was bisher geschah

Die ersten Anzeichen des gewaltigen Potenzials künstlicher Intelligenz zeigten sich bereits in den 1960er Jahren. 30 Jahre später überraschte die Menschen 1997 mit IBMs *Deep Blue*, wie erstmals eine KI den Schachweltmeister Garry Kasparov schlug. Mit Beginn der 2000er Jahre gelangen bereits grössere Durchbrüche bei der Verarbeitung grosser Datenmengen auf Basis *neuronaler Netzwerke* und *maschinellen Lernens*. Kurz darauf entwickelt Geoffrey Hinton das Konzept des *«Deep Learning»*, das den Durchbruch moderner KI einläutet. 2014 zeigt dann Google mit *DeepMind* eine bahnbrechende Entwicklung im Bereich des *Deep Learning*, insbesondere in den Gebieten Spiele, Gesundheitswesen und Wissenschaft, Anwendungsbereiche, von denen viele bereits ihren Weg in die Wirtschaft gefunden haben.

Ende 2022 veränderte sich die Welt schlagartig und es begann die breite Nutzung von KI, als *Open AI* mit ihrer generativen KI ChatPGT die Neugier, Begehrlichkeiten und Fantasien der Menschen beflügelte. Viele weitere KI-Anwen-

dungen zur Erstellung von Bildern, Videos und Musik wecken seitdem das Interesse und den Spieltrieb vieler Menschen. Der Gipfel der Digitalisierung schien erreicht. Nun wollten auch Unternehmen nichts verpassen und sprangen auf den Zug der unendlichen Möglichkeiten auf, gelockt vom Versprechen, damit noch höhere Effizienz und mehr Wachstum zu erzielen.

Chance oder Bedrohung

Inzwischen ist die anfängliche Euphorie einer gewissen Ernüchterung gewichen. Das riesige Potenzial und die Unübersichtlichkeit des mit extremer Geschwindigkeit wachsenden Marktes an KI-Tools und -Apps birgt zwangsläufig das Risiko der Überforderung. Eine Neuigkeit jagt die nächste, kann noch mehr, ist noch besser – entstanden ist ein regelrechter Hype.

Kein Wunder, dass sich bei vielen längst die Sorge und Angst, durch KI den Job zu verlieren und/oder plötzlich von maschineller Intelligenz überholt und ausgemustert zu werden, unter die Begeisterung gemischt haben.

So, wie die Auswirkungen der industriellen als auch digitalen (Informations-) Revolutionen auf praktisch alle Aspekte unserer Gesellschaft, unseres Lebens, unserer Unternehmen und unserer Beschäftigung erheblich waren, wird die KI-Revolution umfassende Veränderungen über alle Bereiche unserer Gesellschaft mit sich bringen (Mikradis, 2017).

Schöne neue KI-Arbeitswelt

Von uns als Gemeinschaft wird höchste Achtsamkeit bei dieser in ihrer Art einmaligen und massiven Disruption erforderlich sein, damit sie weder Verlierer:innen hinterlässt noch zu einer Spaltung in der Gesellschaft führt. Den KMU, die mit 3.1 Millionen Mitarbeiter:innen rund zwei Drittel der Schweizer Erwerbstätigen beschäftigen, kommt hier eine besondere Verantwortung beim Einsatz von KI zu.

KI wird die Arbeitswelt rasant und tiefgreifend revolutionieren, mit Auswirkungen sowohl auf jede:n Einzelne:n als auch die Gesellschaft insgesamt. Insbesondere für KMU bietet KI das Potenzial, die Effizienz von Prozessen und Organisationen zu optimieren und die Produktivität der Menschen zu steigern. Gleichzeitig stellt sie aber auch die Grundlagen von Unternehmen in Frage, genauso wie die Veränderung der Arbeitsweisen von Menschen weltweit (Murray, 2015). Sie wird Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Aufgaben haben. Sie hat das Potenzial, die Produktivität und die sozialen

Strukturen grundlegend zu verändern und neue Arbeitsplätze mit neuen Rollenbildern zu erzeugen. Wie das aussehen kann, zeigt der chinesische Gaming-Konzern *Netdragon Websoft* eindrücklich beim Einsatz der KI für das eigene Unternehmen: Die Firma mit einem Jahresumsatz von über zwei Milliarden US-Dollar wird von einer KI mit dem Namen «Tang Yu» gelenkt. Mit ihr an der Spitze performt das Unternehmen vor allem an der Börse überdurchschnittlich gut. Sie war für alle typischen Aufgaben des Unternehmens verantwortlich: die Überprüfung komplexer Analysen, das Treffen von Führungsentscheidungen, die Bewertung von Risiken und die Förderung einer effizienten Arbeitsumgebung. Sie arbeitete rund um die Uhr, sie schlief nicht und sie bekam keinen Cent Gehalt (Crocket, 2023).

Der Journalist Will Dunn von *The New Statesman* schrieb dazu: «Wenn der grösste Teil der Rolle eines CEO ausgelagert werden kann, deutet dies darauf hin, dass sie auch automatisiert werden könnte.» Wie lange wird es also noch dauern, bis eine KI auch ein Schweizer Unternehmen führt? (T3n, 2023)

Wir stehen heute an einem Punkt, an dem wir zeitnah gefordert sind, das nicht Vorstellbare zu denken und konkrete Fragen darüber zu stellen, wie unsere (Zusammen-)Arbeit mit KI in Zukunft aussehen sowie unsere Arbeitswelt beeinflussen wird; zum Wohle der Menschen, der Gesellschaft und der Unternehmen.

Welche Rückschlüsse erlaubt dies nun auf die verschiedenen Themen im Unternehmen? Wie kann z. B. eine gezielte, altersgerechte digitale Entwicklung für die Mitarbeiter:innen aussehen? Gemäss der IGEM-Studie 2024 der digitalen Schweiz hat die künstliche Intelligenz bereits Einzug in den Alltag gehalten. 40 % der Bevölkerung, also 2,5 Millionen Menschen, nutzen bereits KI-Tools, in der Altersgruppe von 15 bis 19 Jahren liegt der Wert sogar bei 70 %. KI wird vor allem zur Beantwortung von Fragen (32 %) sowie zum Erstellen von Texten (31 %), Übersetzungen (30 %), Bildern (12 %) und Programmiercodes (9 %) genutzt. Die beliebteste KI-Anwendung ist ChatGPT: 37 % der Bevölkerung zwischen 15 und 75 Jahren nutzen dieses Tool, mehr als die Hälfte davon sogar wöchentlich (IGEM, 2024).

Wie Veränderungen möglich werden

Mit COVID wurden Unternehmen von einem auf den anderen Tag dazu gezwungen, die Notwendigkeit von flexiblen Arbeitsmodellen und Remote Work gemäss den Prinzipien der «Arbeitswelt 4.0» aufzugreifen und unmittelbar für das Aufrechterhalten des Betriebes nutzbar zu machen (Peter et. al, 2019). Demnach wird zu den zentralen Aspekten von «New Work» mit «People, Place und Technology» neu die Kollaboration zwischen Menschen und KI intensiver zu betrachten sein. Denn es geht nicht um Mensch ODER Maschine, sondern um Mensch UND Maschine. Gerade dort, wo wiederkehrende und monotone Aufgaben den Arbeitsalltag dominieren, reicht KI den Menschen die Hand und kann so Freiräume mit einem Mehrwert für alle erzeugen.

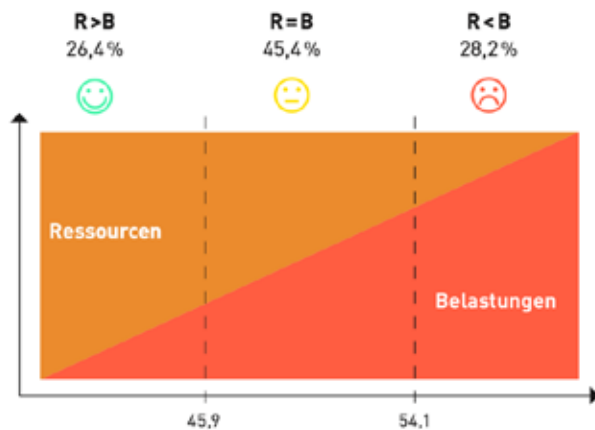
Weitere Themen und Herausforderungen rücken ebenfalls stärker in den Fokus von Unternehmen, die bereits eine neue Arbeitswelt erschaffen haben oder im Umbruch sind. Vor allem, wenn es darum geht, das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen langfristig zu sichern, braucht es Antworten, die Unternehmen im Blick behalten sollten:

- Wie wird die KI-Affinität bei den Mitarbeiter:innen gefördert und eingefordert?
- Wo und wie kann KI eine wirksame Unterstützung bieten?
- Wie werden Voraussetzungen für ein lebenslanges Lernen geschaffen?
- Wie findet die erfolgreiche und fluide Integration beider Welten statt?
- Wie gelingt es, KI als «Kooperationspartner» zu akzeptieren?
- Wie wird dadurch eine menschengerechtere Arbeit ermöglicht?

Heute investieren Unternehmen viele Ressourcen, um das eigene Unternehmen für Talente attraktiv erscheinen zu lassen. Es werden einzigartige Arbeitsbedingungen und -Kulturen für die erlebnisreiche «Employee Journey» angepriesen und flexible Konzepte wie «New Work» ausgeschrieben, um damit neue Talente anzuziehen.

Jetzt drängt sich jedoch die Frage auf, warum vor dem Hintergrund all der Verlockungen der neuen Arbeitswelt der Anteil der Mitarbeiter:innen mit mentalen Belastungen auf einem hohen Niveau annähernd stagniert, anstatt merklich kleiner zu werden.

Job-Stress-Index: Ressourcen (R) und Belastungen (B)



Verteilung der Erwerbstätigen auf vorteilhaften, sensiblen und kritischen Bereich des Job-Stress-Index 2022 (Hochrechnung)



* Quelle Anzahl Erwerbstätige: BFS Q1/2022

Vorteilhafter Bereich:
Diese Personen verfügen über mehr Ressourcen als Belastungen.

Sensibler Bereich:
Diese Personen verfügen im Durchschnitt über etwa gleich viele Ressourcen und Belastungen.

Kritischer Bereich:
Diese Personen müssen mehr Belastungen bewältigen, als ihnen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Mittelwert des Job-Stress-Index für die Schweiz: 50,66. 28,2% aller Befragten haben mehr Belastungen als Ressourcen, 45,4% etwa gleich viele Ressourcen wie Belastungen und 26,4% haben weniger Belastungen als Ressourcen.

Der Job-Stress-Index aus dem Jahr 2022 zeigt, dass über 28 % der Menschen im kritischen Bereich liegen und höhere Belastungen als verfügbare Ressourcen aufweisen. Besonders beachtenswert sind die über 45 % der Erwerbstätigen, deren Gleichgewicht zwischen Belastungen und Ressourcen jederzeit kippen könnte (GFCH, 2022).

Allerdings fehlen hier der Blick auf die Selbsteinschätzung zur Nutzung von KI, das Mass der Integration im eigenen Arbeitsalltag und die Frage, ob ein förderlicher Umgang auf Seiten des Arbeitsgebenden gewährleistet und unterstützt wird und ob Raum für Mitbestimmung gegeben ist. Dies böte den Unternehmen ein klares Bild von der Situation im Unternehmen und würde es erlauben, zeitnah erforderliche und tragfähige Massnahmen auf den Weg zu bringen.

Die fünfte industrielle Revolution (Mensch-Maschine-Kollaboration) bringt einen exponentiellen statt einen linearen Anstiegs des Wandels mit sich. Den Menschen wird vermittelt, sie müssten noch anpassungsfähiger sein als je zuvor. Doch um die erforderlichen Kompetenzanpassungen herbeizuführen, sollte Bildung im Hinblick auf Technologie noch stärker im Fokus stehen und Menschen darauf vorbereiten, flexibel zu bleiben, um am Arbeitsplatz zu bestehen.

Für Unternehmen ergibt sich die Notwendigkeit, bestehende Annahmen zu Werten, Normen und Auffassungen über Menschen im symbiotischen Verhältnis mit der Technologie in der Arbeit zu überwinden und Lösungen neu zu denken.

Albert Einstein schrieb einmal:

«Es ist erschreckend offensichtlich geworden, dass unsere Technik unsere Menschlichkeit übertroffen hat [...] Die Sorge um den Menschen selbst und sein Schicksal muss immer das Hauptinteresse aller technischen Bestrebungen sein. Vergessen Sie das nie inmitten Ihrer Diagramme und Gleichungen.»

Nachteile und Risiken von KI im KMU

Die Integration von künstlicher Intelligenz (KI) in KMU birgt neben zahlreichen Vorteilen auch erhebliche psychologische Herausforderungen für die Belegschaft. Diese betreffen insbesondere Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Überforderung durch neue Technologien und den Widerstand gegenüber Veränderungen. Um diesen Risiken gezielt zu begegnen, ist es unbedingt erforderlich, alle Mitarbeiter:innen einzubeziehen. Zu klärende Punkte sind z. B.:

- wie der Datenschutz (persönliche und Unternehmens-Daten) gewährleistet wird
- welches Angebot für KI- Aus- und Weiterbildungen relevant ist
- welchen Einfluss das auf die eigene Rolle bzw. das eigene Berufsbild hat
- welche ethischen Werte durch Selbstverpflichtung festgelegt werden

Dieses Kapitel beleuchtet die Nachteile und Risiken des KI-Einsatzes in KMU und stellt präventive Massnahmen vor.

Die Netzwoche (Netzwoche, 01/2025) schreibt, dass es für Unternehmen entscheidend sein wird, dass Menschen und Maschinen enger und effektiver zusammenarbeiten als je zuvor. KI soll menschliche Arbeit nicht ersetzen, vielmehr soll die Technologie die Mitarbeiter:innen unterstützen. Sie birgt das Potenzial, Prozesse zu optimieren und Innovationszyklen im Unternehmen deutlich zu beschleunigen.

Dabei ist ein hochwertiges Mitarbeitererlebnis massgeblich entscheidend für den Unternehmenserfolg. Das HR muss gemeinsam mit GL und Mitarbeiter:innen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Unternehmen in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter:innen investieren und ihnen intuitive, ansprechende Technologien und Methoden zur Verfügung stellen, die den Erwartungen an moderne Arbeitsplätze und damit verbundene Rollen entsprechen.

Begriffserklärung

Normale KI, auch diskriminative KI genannt, analysiert Daten und trifft Vorhersagen auf der Grundlage vorhandener Informationen. Sie wird eingesetzt, um Muster zu erkennen, Sprachbefehle zu verstehen oder Bilder zu identifizieren. Sie findet Einsatz in Sprachassistenten wie Siri oder Alexa, die auf bestimmte Befehle reagieren sowie bereits seit vielen Jahren grosse Datenmengen auswerten.

Generative KI geht einen Schritt weiter. Sie kann neue Daten basierend auf den gelernten Mustern erstellen. Damit ist sie in der Lage, völlig neue Inhalte wie Texte, Bilder, Musik oder sogar komplexe 3D-Modelle zu generieren.

Generative KI hat das Potenzial, die Arbeit in verschiedenen Branchen und Bereichen erheblich zu verändern. So wirft generative KI trotz zahlreicher Vorteile Fragen zu ethischen und gesellschaftlichen Bedenken auf. Ganz oben auf der Liste finden sich Arbeitsplatzverlust, Datenschutz, Schutz des geistigen Eigentums und Voreingenommenheit.

Die Auswirkungen generativer KI auf die Arbeit werden davon abhängen, wie sie in verschiedenen Branchen und Organisationen implementiert, reguliert und integriert wird (Accenture, 2024).

- Es wird nötig sein, dass sich die HR-Abteilung mit den zu erwartenden Befürchtungen vieler Mitarbeiter:innen auseinandersetzt; insbesondere, wenn es darum geht, zu erfahren,
- ob der eigene Job auf dem Spiel steht
 - welche Orientierung und gezielte Weiterbildungen angeboten werden
 - was die Auswirkungen auf die Mitarbeiter:innen sein werden.

Gleiches gilt für die HR-Abteilungen selbst.

Fakt ist, dass die Verbreitung von KI in allen Bereichen zunehmen wird. Insbesondere grössere Firmen werden KI schneller und breiter im HR implementieren, insbesondere dort, wo Data Analytics auf Basis von Big Data eine Rolle spielt.

KMU dagegen können mit weniger aufwendigen KI-Instrumenten und geringerer Datenmengen ihre Möglichkeiten ausschöpfen.

KI-bezogene Belastungsrisiken, die sich aus Verunsicherung oder Angst vor Deep Fakes und ihrem Einfluss auf Politik/Gesellschaft oder den Auswirkungen auf die Umwelt ergeben, werden in diesem Kontext nicht betrachtet.

Hier werden primär die Sorgen und Ängste seitens der Mitarbeiter:innen beleuchtet, die im Setting Arbeit einen direkten Einfluss auf die mentale Gesundheit haben.

Arbeitsplatzverlust

Eine zentrale Befürchtung im Zusammenhang mit KI ist der potenzielle Verlust von Arbeitsplätzen resp. des eigenen Arbeitsplatzes. Studien des World Economic Forum (WEF) und des Internationalen Währungsfonds (IWF) prognostizieren einen erheblichen Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt. Schätzungen zufolge könnten bis 2027 bis zu 23 % der Arbeitsplätze von KI beeinflusst werden (Niebler, V., 2024).

Die AXA Schweiz verdeutlicht in ihrer Studie 2024, dass die Angst vor Arbeitsplatzverlust durch die Automatisierung von Aufgaben ein zentrales psychologisches Risiko darstellt. KI-Systeme können repetitive und manuelle Tätigkeiten übernehmen, was zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen und einer Veränderung der Arbeitsanforderungen führen kann.

Am grössten ist der erwartete Stellenabbau im verarbeitenden Gewerbe (22 %), im Handel (18 %) und in der Industrie (14 %). In diesen Branchen fallen verhältnismässig viele standardisierbare Arbeiten wie Produktions-, Sortierungs- oder Logistikaufgaben an, was das hohe Potenzial für Stelleneinsparungen erklärt.

Bei den KMU, welche KI bereits nutzen, beobachten 29 % eine Änderung der Anforderungen an die Mitarbeiter:innen. Mit der Implementierung von KI in mehr und mehr Unternehmen kann also erwartet werden, dass sich auch die Anforderungsprofile der Mitarbeiter:innen stärker verändern werden.

Die Beratungsgesellschaft EY zeigt in ihrem ersten «European AI Barometer» auf, dass 57 % der Schweizer Arbeitnehmer:innen befürchten, dass durch den verstärkten Einsatz von KI Arbeitsplätze abgebaut werden könnten. Interessanterweise glauben jedoch nur 12 %, dass ihr eigener Arbeitsplatz direkt betroffen sein wird. Diese Diskrepanz deutet auf eine allgemeine Unsicherheit hin, die jedoch oft nicht auf die eigene Person projiziert wird.

Kontrollverlust und Überwachung

Ebenso kann der zunehmende Einsatz von KI-Systemen zu einem Gefühl des Kontrollverlusts führen. Insbesondere bei Systemen mit einem hohen Grad an Autonomie können Mitarbeiter:innen die Entscheidungen und Handlungen der KI möglicherweise nicht nachvollziehen oder beeinflussen. Dies kann zu Unsicherheit, Angst und Stress führen – insbesondere dann, wenn KI-Systeme zur Messung der Performance und damit zur Überwachung der Mitarbeiter:innen eingesetzt werden. Deshalb sind Kontrollverlust und Überwachung durch KI zwei der grössten ethischen und gesellschaftlichen Herausforderungen im Zusammenhang mit der

digitalen Transformation. KI kann sowohl zur effizienten Automatisierung als auch zur Massenüberwachung und damit zu erheblichem Kontrollverlust führen.

Dieser tritt immer dann auf, wenn KI-Systeme Entscheidungen treffen, die Menschen nicht mehr vollständig nachvollziehen oder beeinflussen können. Dazu gehören autonome Entscheidungen und «Black-Box»-Modelle wie z.B. Deep Learning. Sie sind so komplex, dass auch ihre Entscheidungsprozesse nicht transparent sind. In Bereichen wie Medizin, Justiz, Finanzen und autonomem Fahren kann es zu fatalen Folgen führen, wenn KI falsche oder nicht überprüfbare Entscheidungen trifft.

Es besteht die *Gefahr von Manipulation durch KI-generierte Inhalte*, bei der KI-gestützte Desinformation (z.B. Deepfakes, Social Media Bots) Meinungen und Wahlen beeinflusst, ohne dass Nutzer:innen erkennen, dass sie manipuliert werden. Die Firma Cambridge Analytica beispielsweise sammelte und analysierte Daten über potentielle Wähler in grossem Stil, mit dem Ziel, durch individuell zugeschnittene Botschaften das Wählerverhalten zu beeinflussen (Wikipedia, 2018).

KI wird zunehmend zur Massenüberwachung eingesetzt – sei es durch Staaten, Unternehmen oder Organisationen. Dazu wird biometrische Überwachung im öffentlichen Raum genutzt und KI-gestützte Gesichtserkennung zur Überwachung der Bevölkerung eingesetzt, z.B. durch Behörden zur Strafverfolgung mit KI (z.B. Clearview AI). Dies kann zu weitreichenden Eingriffen in die Privatsphäre führen.

Diskriminierung durch KI

KI-Systeme können bestehende Ungleichheiten verstärken, wenn sie auf verzerrten Datensätzen trainiert werden. Dies kann zu Diskriminierung bei Personalauswahl oder Leistungsbewertung führen. Diese wird als *algorithmische Voreingenommenheit (Bias)* bezeichnet, d. h. KI-Systeme treffen Entscheidungen, die bestimmte Gruppen benachteiligen. Dies ist meist auf fehlerhafte Daten oder ungeeignete Modellierungsansätze zurückzuführen.

Dazu gehören:

- Voreingenommene («gebiaste») Trainingsdaten
- Fehlerhafte Modellierung und Verzerrung im Algorithmus
- Automatisierte Entscheidungssysteme ohne menschliche Kontrolle
- Fehlende Diversität in der Entwicklung

Voreingenommene Trainingsdaten haben zur Folge, dass KI-Systeme aus bestehenden Daten lernen, die gesellschaftliche Vorurteile widerspiegeln können. Das Beispiel eines grossen Internetshops zeigte, dass ein Bewerbungsalgorithmus männliche Bewerber bevorzugte, weil die historischen Daten von mehr Männern in Technikberufen geprägt waren.

Bei einer *fehlerhaften Modellierung und Verzerrung im Algorithmus* wurde eine KI mit einer ungleichen Verteilung von Daten trainiert, was wiederum ungewollt diskriminierende Muster verstärkte. So wurde bei Gesichtserkennungssystemen oft eine schlechtere Erkennungsrate für dunklere Hauttöne festgestellt, weil sie hauptsächlich mit Bildern weisser Menschen trainiert wurden.

Ebenso ist die *fehlende Diversität in der Entwicklung* ein möglicher Grund, wenn Diskriminierungen nicht erkannt werden. Dies geschieht immer dann, wenn Teams, die KI-Systeme entwickeln, nicht divers aufgestellt sind. Ein Beispiel dafür sind KI-gestützte Sprachassistenten, die häufig männliche Stimmen besser verstehen als weibliche (Buolamwini & Gebru, 2018).

Automatisierte Entscheidungssysteme ohne menschliche Kontrolle werden in Bereichen wie Kreditvergabe, Versicherungen oder Strafstizt eingesetzt. Oftmals ist nicht klar, wie und auf welchen Grundlagen die Entscheidungen getroffen werden. So hatte ein System zur Risikobewertung von Straftätern eine höhere Fehlerrate bei afroamerikanischen Personen, indem es ihnen fälschlicherweise eine höhere Rückfallwahrscheinlichkeit zuschrieb. Dazu gehören ebenso *Bewerbungssysteme*, bei denen Diskriminierung aufgrund von Geschlecht oder Herkunft erfolgt. Bei der *Kreditvergabe* nutzen Banken KI, um die Kreditwürdigkeit zu beurteilen, was zur Benachteiligung einkommensschwacher Gruppen führen kann.

Massnahmen zur Vermeidung von KI-Diskriminierung können sein:

- Bessere und vielfältigere Trainingsdaten
- Transparenz und Erklärbarkeit von Algorithmen
- Regulierungen und ethische Richtlinien für den KI-Einsatz
- Menschliche Kontrolle über kritische Entscheidungen
- Diverse Teams in der KI-Entwicklung

KI-Diskriminierung bleibt eine grosse Herausforderung, insbesondere bei Entscheidungen mit sozialer und wirtschaftlicher Tragweite. Daher sind verantwortungsvolle Entwicklung, Regulierung und ethische KI-Standards entscheidend.

Überwachung am Arbeitsplatz

Eine wachsende Zahl von Unternehmen setzt KI ein, um Mitarbeiter:innen zu überwachen (z. B. durch Tracking von Mausbewegungen, E-Mails oder mit Kameras). Zusätzlich wird auch die *Verwaltung der Arbeitnehmer:innen* und die *Festlegung der Arbeitsbelastung* an KI-Systeme abgegeben, wodurch diesen erhebliche zentrale Macht und Kontrolle zukommen. So verwendet ein grosser Onlinehändler in den USA ein KI-System, das Leistungsziele für Arbeitnehmer:innen festlegt, die sogenannte «Rate». Diese «Rate» wird automatisch berechnet und ändert sich von Tag zu Tag. Wenn eine Arbeitnehmer:in hinterherhinkt, werden ihm bzw. ihr Disziplinarmassnahmen auferlegt. In vielen Lagern ist die Kündigung inzwischen ein automatisierter Prozess. So werden Arbeitnehmer:innen entlassen, wenn sie dreimal an einem Tag hinter der algorithmisch festgelegten Produktivitätsrate zurückbleiben, unabhängig davon, wie lange sie für das Unternehmen gearbeitet haben und unabhängig von den persönlichen Umständen, die zu ihren «Fehlern» geführt haben. Es wird von Arbeitnehmer:innen berichtet, die sich zwischen dem Gang auf die Toilette und der Einhaltung ihrer «Rate» entscheiden mussten (AI Now Institute, 2019).

Gegenmassnahmen und Regulierung

Mehrere Organisationen und Gesetzgeber arbeiten daran, Kontrollverlust und Überwachung durch KI zu begrenzen:

- EU AI Act (2024): Strenge Vorschriften für KI-Systeme mit hohem Risiko (z. B. biometrische Überwachung).
- UN & Menschenrechtsorganisationen: Forderungen nach Verbot von autonomen Waffensystemen und massenhafter Gesichtserkennung.
- Ethikrichtlinien für KI: Unternehmen wie Google, Microsoft und OpenAI haben interne Richtlinien für verantwortungsbewusste KI-Entwicklung.

KI kann sowohl Kontrollverlust als auch die Überwachung verstärken, wenn keine ethischen und rechtlichen Schranken gesetzt werden. Die Herausforderung besteht darin, die Möglichkeiten der KI zu nutzen, ohne die Kontrolle über grundlegende Menschenrechte, Demokratie und Privatsphäre zu verlieren.

Psychische Belastung

Die zunehmende Arbeitsverdichtung und -beschleunigung durch KI-Systeme sowie die damit verbundene Erwartungshaltung gegenüber Mitarbeiter:innen, ständig erreichbar sein zu müssen und schnell auf Anfragen zu reagieren, können zu erhöhter psychischer Belastung in Form von Stress und Überforderung führen.

Dequalifizierung

Wenn KI-Systeme Routineaufgaben übernehmen, besteht die Gefahr, dass die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen in diesen Bereichen verkümmern. Dies führt häufig zu einem Gefühl der Dequalifizierung und Frustration.

Mangelnde Akzeptanz

Wenn KI-Systeme nicht transparent und nachvollziehbar gestaltet sind, begegnen Mitarbeiter:innen einer solchen Lösung eher misstrauisch und ablehnend. Die fehlende Akzeptanz kann die erfolgreiche Implementierung und Nutzung von KI-Systemen behindern.

Informations- und Change-Management

Die Einführung von KI-Systemen erfordert ein umfassendes Informations- und Change-Management, um die Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen zu fördern und eine möglichst reibungslose Integration zu gestalten. Daher ist es essenziell, die gesamte Belegschaft parallel zur Einführung umfassend und einfach verständlich über die Ziele, die Funktionsweise und die Auswirkungen der KI-Systeme zu informieren und deren KI-Kompetenz für die betreffende KI-Lösung zu trainieren. Ängste und Bedenken sollten ernst genommen und es sollte ihnen mit grösstmöglicher Transparenz begegnet werden. Das schafft beste Voraussetzungen für eine unterstützende und entlastende Wahrnehmung von KI-Systeme im Arbeitsalltag.

Folgende Aspekte spielen dabei eine besondere Rolle:

Transparente Kommunikation

- **Offene Information:** Mitarbeiter:innen sollten frühzeitig und umfassend über die geplanten KI-Initiativen informiert werden, um Vertrauen auf- und Ängste abzubauen.
- **Zweck und Nutzen erläutern:** Es ist wichtig, den Zweck der KI-Initiative klar darzulegen und die Vorteile für sowohl die Mitarbeiter:innen als auch für das Unternehmen hervorzuheben. Untersuchen Sie gemeinsam, welche unterstützende Wirkung sich ergibt. Zählen Sie alle Faktoren auf, die sich zur Automatisierung, Effizienzsteigerung, Entscheidungsfindung sowie zur Verbesserung der Kommunikation ergeben.
- **Blockierende Faktoren:** Identifizieren Sie mit Ihren Mitarbeiter:innen ebenso alle blockierenden Faktoren, die Auslöser für Sorgen und Ängste sein können, sowie deren Auswirkungen für die Beschäftigten und das Unternehmen. So können Widerstände benannt und möglicherweise ausgeräumt werden, die z.B. auf den Verlust von menschlicher Interaktion hinweisen.
- **Vorbereitende Planung:** Planen Sie den Übergang sorgfältig, identifizieren Sie Herausforderungen und Risiken und entwickeln Sie gemeinsam mit allen Stakeholdern Strategien.

Einbindung der Mitarbeiter:innen

- **Partizipation fördern:** Die Einbindung der Mitarbeiter:innen in den Gestaltungsprozess der KI-Systeme erhöht die Akzeptanz und ermöglicht wertvolle Rückmeldungen. Betonen Sie die Wichtigkeit der Mitwirkung am Prozess und binden Sie Mitarbeiter:innen früh in die Entscheidungsprozesse ein. Das erhöht die Identifikation mit dem Vorhaben und wirkt Widerstand, Misstrauen und Frustration entgegen.

- **Feedback-Kultur etablieren:** Eine offene Haltung gegenüber Feedback und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, sind entscheidend für den Erfolg. Zudem fühlen sich die Mitarbeiter:innen als Teil des Wandels, was wiederum Engagement und Akzeptanz fördert.

Schulung und Weiterbildung

- **Kompetenzaufbau:** Gezielte Schulungen und Workshops helfen dabei, das Verständnis für KI zu vertiefen und die notwendigen Fähigkeiten für den Umgang mit neuen Technologien zu entwickeln. Entwickeln Sie individuelle Schulungspläne, die sich ebenso an den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen wie den Anforderungen der KI-Lösung orientieren. So stellen sich schneller Erfolgserlebnisse ein und Widerstände werden überwunden.
- **Kontinuierliches Lernen:** Die Förderung der kontinuierlichen Lernkultur unterstützt die Mitarbeiter:innen dabei, sich an Veränderungen zeitnah anzupassen und neue Kompetenzen zu erwerben. Nutzen Sie hybride Schulungen und adaptive Weiterbildungsprogramme zum Aufbau der erforderlichen Kompetenzen. Damit erhöhen Sie sowohl Ihre Attraktivität als Arbeitgeber als auch mit Motivation der Mitarbeiter:innen.

Anpassung der Unternehmenskultur

- **Kulturwandel begleiten:** Die Einführung von KI erfordert oft einen Wandel in der Unternehmenskultur hin zu mehr Offenheit und Innovationsbereitschaft. Sehen Sie diese Situation als willkommene Gelegenheit, die Organisation fit für die Zukunft zu machen. Wie schnell das (unter Druck) funktionieren kann, bewiesen viele Unternehmen eindrücklich während COVID.
- **Widerstände ernst nehmen:** Es ist wichtig, Bedenken der Mitarbeiter:innen ernst zu nehmen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Identifizieren und nutzen Sie die blockierenden Faktoren, zeigen Sie dafür Verständnis und finden Sie gemeinsam eine Lösung resp. bieten Sie Unterstützung an.

Pilotprojekte und schrittweise Implementierung

- **Testphasen nutzen:** Durch Pilotprojekte können Erfahrungen gesammelt und Anpassungen vorgenommen werden, bevor eine flächendeckende Einführung erfolgt. Betrachten Sie «Scheitern» als Lieferant für wertvolle Erkenntnisse, die beim Überwinden der nächsten Hürden nützlich sind.
- **Schrittweises Vorgehen:** Eine schrittweise Implementierung ermöglicht es, den Veränderungsprozess besser zu steuern und die Auswirkungen zu beobachten. Am besten setzen Sie eine KI ein, die den Mitarbeiter:innen rund um

die Uhr zur Verfügung steht, zu allen inner- als ausserbetrieblichen Sachverhalten relevante Informationen liefert sowie bei allen Herausforderungen unterstützt.

- **Kontinuierlicher Prozess:** Die Einführung einer KI ist ein kontinuierlicher Prozess, der niemals aufhört. Durch lebenslanges Lernen stellen Sie die Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen sicher, damit durch erforderliche Anpassungen weitere Verbesserungen erzielt werden.

Ressourcenbereitstellung

- **Ausreichende Mittel:** Stellen Sie sicher, dass genügend finanzielle und personelle Ressourcen für die Einführung und den Betrieb der KI-Systeme verfügbar sind. Stellen Sie einen «KI-Playgroud» zur Verfügung, damit Mitarbeiter:innen sich sorglos mit KI auseinandersetzen und neue Ideen entwickeln können.
- **Unterstützung anbieten:** Bereitstellung von Supportstrukturen für Mitarbeiter:innen, die Unterstützung beim Umgang mit neuen Technologien benötigen. Schaffen Sie z. B. einen «KI-Competence-Circle» bestehend aus KI-Ambassadoren, die als «Influenzer» den zeitnahen Austausch von Informationen zur KI in alle Bereiche des Unternehmens fördern.

Zeitgemässe Change-Management-Modelle

Die Einführung von KI in einem Unternehmen oder einer Organisation ist eine tiefgreifende Veränderung, die sowohl technische als auch kulturelle Herausforderungen mit sich bringt. Sie betrifft Prozesse, Strukturen und vor allem die Mitarbeiter:innen und ihre Denkweise. Daher sind Change-Management-Modelle mit direkter Einbindung der Mitarbeiter:innen besser geeignet als andere, insbesondere, weil dann zeitgemässe Aspekte der Employee-Journey (Onboarding, Anstellung), Developement (Entwicklung), Retention (Bindung) und Offboarding (Trennung) Beachtung finden.

Geeignete Change-Management-Modelle für die Einführung von KI sind:

- **ADKAR-Modell** – für die individuelle Anpassung der Mitarbeiter:innen
- **BANI-Modell** – für die Reduktion von psychologischen Barrieren und Ängsten
- **Kraftfeldanalyse** – nach Lewin – für die Planung und Überwindung von Widerständen
- **SCARF-Modell** – für die emotionale Akzeptanz der Mitarbeiter:innen
- **VITAL@WORK-Modell** – für eine motivierte Zusammenarbeit

ADKAR-Modell

Da die Einführung von KI oft mit Unsicherheit und Widerstand verbunden ist, hilft das **ADKAR-Modell**, Menschen gezielt zu begleiten und individuelle Anpassung der Mitarbeiter:innen zu ermöglichen.

Anwendung auf KI-Einführung:

- **Schritt 1 – Awareness (Bewusstsein):**
Warum ist KI wichtig und welche Vorteile bringt sie?
- **Schritt 2 – Desire (Wunsch):** Sorgen und Widerstände ernst nehmen sowie Beteiligung fördern.
- **Schritt 3 – Knowledge (Wissen):** Schulungen und Trainings zur Nutzung von KI-Technologien.
- **Schritt 4 – Ability (Fähigkeit):** Mitarbeiter:innen mit KI-Tools arbeiten lassen.
- **Schritt 5 – Reinforcement (Verstärkung):** Erfolgreiche KI-Projekte sichtbar machen, positive Verstärkung durch Anreize.

Vorteil: Fokus auf den Mitarbeiter:innen fördert die Akzeptanz und die Nutzung von KI.

BANI Modell

Das **BANI-Modell** wurde 2018 von Jamais Cascio entwickelt, um die Herausforderungen unserer zunehmend chaotischen Welt zu beschreiben. Dieses Modell gilt als Weiterentwicklung des VUCA-Rahmens und bietet Einblicke in die Dynamiken moderner Unsicherheiten.

Anwendungsgründe bei KI-Einführung:

- **Brittle (brüchig):** Systeme oder Strukturen, die stabil erscheinen, jedoch plötzlich und unerwartet versagen können.
- **Anxious (ängstlich):** Das Gefühl der Überforderung und Unsicherheit angesichts unvorhersehbarer Ereignisse.
- **Nonlinear (nichtlinear):** Situationen, in denen kleine Ursachen grosse und unvorhersehbare Auswirkungen haben können.
- **Incomprehensible (unverständlich):** Ereignisse oder Entwicklungen, die schwer zu verstehen oder zu erklären sind.

Vorteil: Reduziert Widerstände gegenüber Chaos und Unvorhersehbarem.

Kraftfeldanalyse (Lewin)

Die **Kraftfeldanalyse (Lewin)** hilft, die Einführung von KI zu steuern, indem **hemmende** und **treibende Kräfte** analysiert werden.

Beispielhafte Analyse für KI-Einführung:

- **Treibende Kräfte:** Effizienzsteigerung, Kostenersparnis, Innovationsdruck, Wettbewerbsfähigkeit
- **Hemmende Kräfte:** Angst vor Arbeitsplatzverlust, mangelnde KI-Kenntnisse, Datenschutzbedenken, Skepsis gegenüber Automatisierung

Massnahmen:

- **Treibende Kräfte verstärken:** Erfolgsstorys teilen, eine klare Vision schaffen
- **Hemmende Kräfte abbauen:** Schulungen anbieten, Transparenz schaffen und Sicherheit betonen.

Vorteil: Hilft, mögliche Widerstände zu adressieren und die Akzeptanz zu erhöhen.

SCARF-Modell

Das **SCARF-Modell** wurde von **David Rock** entwickelt und beschreibt fünf soziale Bedürfnisse, die das Verhalten und die Reaktionen von Menschen in sozialen und beruflichen Kontexten beeinflussen:

- **Status** – das relative Ansehen einer Person im Vergleich zu anderen
- **Certainty (Sicherheit)** – das Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und Klarheit über die Zukunft
- **Autonomy** – das Gefühl, Kontrolle über Entscheidungen und Handlungen zu haben
- **Relatedness (Zugehörigkeit)** – das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit und Vertrauen
- **Fairness** – die Wahrnehmung gerechter und transparenter Prozesse

Vorteil: Reduziert Widerstände und stärkt Vertrauen und Akzeptanz.

VITAL@WORK Modell (Czapalla)

Das **Vital@Work-Modell** von Christian Czapalla zielt darauf ab, die Zusammenarbeit in Unternehmen zu verbessern, eine motivierende Arbeitskultur sowie die emotionale Akzeptanz der Mitarbeiter:innen zu fördern. Es basiert auf 5 klar definierten Schritten, die Unternehmen darin zu unterstützen, einfache, vitale Motivationsmechanismen zu etablieren. Der Philosophie von Dr. Klaus Doppler folgend – Change-Management mit den Menschen – wirkt das Vital@Work-Modell wie ein Betriebssystem für motivierte Zusammenarbeit auf dem Weg zum Zielzustand jeder Veränderung. Es sieht vor, dass Widerstände, Ängste und soziale Dynamiken berücksichtigt sind im Kontext zeitgemässer Konzepte der Arbeitswelt (*New Work, AGIL,*). Das Modell zielt darauf ab, eine **leistungsfördernde Atmosphäre, lebendiges Teamwork** und **motivierter Leistungsbereitschaft** zu erzeugen.

Anwendung auf KI-Einführung:

- **Schritt 1 - Kennenlernen:** Verständnis für die Menschen im Unternehmen entwickeln und die aktuellen Dynamiken der Unternehmenskultur analysieren.
- **Schritt 2 - Vertrauen aufbauen:** Durch Coaching, individuelle Gespräche und Training wird Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen gestärkt.
- **Schritt 3 - Motivation fördern:** Klarheit schaffen, Lösungsfindung beschleunigen und Freude an Entwicklungen fördern, um die Eigenverantwortung und Kooperation im Team zu steigern.
- **Schritt 4 - Entwicklung unterstützen:** Die neu gewonnene Klarheit in der Organisationsstruktur sichtbar machen und die Lösungskompetenz in der teamübergreifenden Zusammenarbeit stärken.
- **Schritt 5 - Nachhaltigkeit leben:** Das Vertrauen in die neuen Arbeitsweisen festigen und die kontinuierliche Steigerung von Innovationskraft, Kreativität und Produktivität sicherstellen.

Vorteil: Die Verknüpfung dieser Methode mit einem eigenen KI-Chatbot fördert die Motivation und damit den Unternehmenserfolg.

Roadmap für KI-Einführungen

Diese Roadmap basiert auf den zuvor beschriebenen Change-Management-Modellen und berücksichtigt sowohl strategische als auch emotionale Aspekte der Veränderung.

Die Kombination von Change-Management-Modellen während eines Veränderungsprozesses kann mitunter sinnvoll sein. Als bisher einziges Modell besitzt das VITAL@WORK-Modell eine eigene KI-Lösung, die entsprechende KI-Vorhaben unterstützt.

Warum eine Kombination sinnvoll ist:

- **Flexibilität:** Jedes Unternehmen ist einzigartig, und eine starre Anwendung eines einzelnen Modells kann zu Widerständen führen.
- **Ganzheitlicher Ansatz:** Veränderung betrifft Menschen, Prozesse und Strategie – verschiedene Modelle fokussieren auf unterschiedliche Aspekte.
- **Praxisnähe:** Die Mischung erlaubt es, Theorie und Praxis optimal zu verbinden.

Die Roadmap im Detail

Schritt 1: Analyse & Strategie (0–2 Monate)

- Führen Sie eine Stakeholder-Analyse mit allen relevanten Akteur:innen durch (Mitarbeiter:innen, IT, Datenschutz, HR).
- Die Stakeholder-Analyse sichert die Frühakzeptanz und verhindert späteren Widerstand.
- Führen Sie einen Kick-off-Workshop durch zu Erwartungen, Vorbehalten und Chancen.
- Stellen Sie die Change-Reise in einer grafischen Übersicht dar und machen Sie die Veränderung transparent und nachvollziehbar.
- Führen Sie eine fundierte Analyse durch. Erst sie ermöglicht es, KI zielführend einzusetzen.

Schritt 2: Vertrauen aufbauen & Kommunikation (3–4 Monate)

- Reduzieren Sie Skepsis und Widerstände und kommunizieren den Nutzen von KI.
- Bauen Sie eine Koalition auf für die KI-Integration.
- Bauen Sie Vertrauen auf durch Mitarbeiter:innen-Dialoge & Feedbackschleifen: Offene Fragerunden zu Ängsten und Erwartungen.
- Richten Sie eine KI-Werkstatt ein (KI-Tank, KI-Labor etc.) und führen Sie praktische Demonstrationen von KI-Anwendungen durch.

- Starten Sie eine Kommunikationskampagne und erklären KI als Hilfsmittel, nicht als Ersatz für Mitarbeiter:innen.
- Schaffen Sie Vertrauen. Damit tragen Sie zum Erfolg von KI-Projekten bei und reduzieren mögliche Widerstände.
- Unterstützen Sie Partizipation und Transparenz, das fördert auch die Akzeptanz.

Schritt 3: Motivation & Pilotprojekte (5–7 Monate)

- Machen Sie erste praktische KI-Anwendungen erlebbar.
- Führen Sie Trainings zur KI-Nutzung durch (Knowledge & Ability).
- Starten Sie ihr KI-Pilotprojekt (HR-Service System).
- Fördern Sie die Motivation durch Erfolgsgeschichten und passende Anreizsysteme.
- Nutzen Sie Gamification-Ansätze für den Einsatz von KI-Tools.
- Motivieren Sie die Mitarbeiter:innen per Newsletter zur regelmässigen Nutzung der KI.
- Messen Sie erste KPIs zu Nutzungsraten und zur Zufriedenheit.
- Pilotprojekte ermöglichen die risikofreie Einführung und zeigen realen Mehrwert.

Schritt 4: Entwicklung & Skalierung (8–10 Monate)

- Festigen Sie die KI-Erfolge und sichern Sie die Integration in den Alltag.
- Teilen Sie teaminterne Best Practices & Learnings (Entwicklung unterstützen).
- Erweitern und etablieren Sie schrittweise KI-Anwendungen für HR & BGM.
- Implementieren Sie Verbesserungen nach der Pilotphase zeitnah.
- Stellen Sie kontinuierliche Anpassung sicher, sodass KI effektiv integriert wird.

Schritt 5: Nachhaltigkeit & Kulturverankerung (11–12 Monate)

- Etablieren Sie KI als festen Bestandteil der Organisation.
- Integrieren Sie KI als fixen Bestandteil der Unternehmenskultur (Nachhaltigkeit leben).
- Führen Sie Feedback-Runden ein, um Verbesserungspotenziale zu ermitteln.
- Kommunizieren Sie Erfolgsgeschichten und Fortschrittsberichte.
- Sichern Sie die erfolgreiche KI-Integration durch eine langfristige Verankerung.
- Durch Best Practices und Kulturveränderungen bleibt KI nachhaltig im Unternehmen etabliert.

Einbezug der Mitarbeiter:innen ist entscheidend

Ein erfolgreiches Informations- und Change-Management sowie KI-Schulungen fördern die Akzeptanz und das Vertrauen in KI-Systeme und deren Einführung. Währenddessen können die Mitarbeiter:innen KI-Systeme als Unterstützung und Entlastung im Arbeitsalltag wahrnehmen. Gleichzeitig erfahren sie deren Schutzwirkung für die psychische Gesundheit.

Algorithmische Systeme am Arbeitsplatz können tiefgehende Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen haben. Vermeiden Sie es, Daten über die Produktivität von Mitarbeiter:innen auszuwerten, da es die Sorge befeuert, bei einer Entlassungswelle mit einer Kündigung rechnen zu müssen. Wenn Arbeitgeber:innen ihre Mitarbeiter:innen beim Einsatz algorithmischer Systeme nicht mit einbeziehen, kann dies zu gravierenden Problemen führen:

- **Ungerechtigkeit:** Weil Mitarbeiter:innen nicht breit einbezogen werden, fehlen unterschiedliche Perspektiven. In der Folge können gewisse Gruppen benachteiligt werden.
- **Vertrauensverlust:** Neue Systeme funktionieren nicht wie geplant, weil die Mitarbeiter:innen nicht in den Prozess einbezogen wurden und kein Vertrauen aufbauen konnten. So kann auch der versprochene Nutzen der Systeme ausbleiben.
- **Fehlende Nachvollziehbarkeit:** Fehlende Transparenz führt dazu, dass Mitarbeiter:innen die Entscheide zur Einführung neuer Systeme nicht nachvollziehen können. Dies untergräbt ihre Autonomie am Arbeitsplatz.

KI-Schulung

KI-Schulungen sind von zentraler Bedeutung, um die Mitarbeiter:innen auf den Umgang mit KI-Systemen vorzubereiten. Die Schulungen sollten sowohl die technischen als auch die ethischen und sozialen Aspekte der KI-Nutzung abdecken. Die Mitarbeiter:innen sollten befähigt werden, KI-Systeme kompetent und verantwortungsvoll einzusetzen.

Schulungen verfolgen das Ziel, Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen für KI zu sensibilisieren, ihnen praxisnahes Wissen zu vermitteln und eine effektive Integration der KI in den Arbeitsalltag sicherzustellen. Zudem sollen bestehende Vorurteile abgebaut, die technologische Kompetenz gefördert und eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die den verantwortungsvollen Einsatz von KI unterstützt.

Kernziele:

- **Grundwissen vermitteln:** Sie kennen die Grundlagen und Funktionsweise der KI sowie deren Einsatzgebiete und Grenzen.

- **Praktische Anwendung trainieren:** Sie trainieren die Nutzung KI-basierter Werkzeuge im Arbeitsalltag.
- **Effizienz und Produktivität steigern:** Sie identifizieren das konkrete Potenzial zur Automatisierung wiederkehrender Prozesse zwecks Reduktion der Arbeitsbelastung.
- **Ethische und rechtliche Aspekte vermitteln:** Sie lernen alle Aspekte von Datenschutz, Bias, Erklärbarkeit und Transparenz der Algorithmen.
- **Nachhaltige Integration sicherstellen:** Durch langfristige Schulung und Begleitung durch interne KI-Experten wird die KI-Implementierung gewährleistet.

Das folgende Beispiel zeigt, wie der Ablauf von KI-Schulungen aussehen kann:

- Blended Learning: Mix aus Online-Lernen, Live-Sessions und Praxisprojekten
- Interaktive Lernformate: Gamification, Simulationen und Fallstudien
- Mentoring & Coaching: Regelmässige Q&A-Sessions mit Experten

Über Wissenstests wird die Erfolgsmessung sichergestellt, was zum Leistungsausweis und der Zertifizierung der Mitarbeiter:innen führt.

Teil 1. KI-Grundlagen & Awareness-Phase

Ziele: Einführung in das Thema KI, der Abbau von Ängsten, die Förderung einer positiven Einstellung gegenüber KI

Thema: Was ist KI? Grundlagen-Workshop

- Einführung in KI, maschinelles Lernen, neuronale Netze
- Einblick über historische Entwicklungen & aktuelle Trends
- Behandlung ethischer Fragestellungen: Bias, Datenschutz, Transparenz

Thema: KI und die Zukunft der Arbeit

- Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Berufe
- Wie KI Geschäftsprozesse und Arbeitsweisen verändert
- Potenziale von KI zur Entlastung und Unterstützung
- Diskussion über Arbeitsplatzsicherheit & neue Karrierechancen

Thema: KI als Assistenz – so gelingt Zusammenarbeit

- Mensch-KI-Kollaboration in der Praxis
- KI als Unterstützung im Arbeitsalltag
- Wo KI als Bedrohung wahrgenommen wird

Teil 2. Praktische Anwendung & erste Erfahrungen

Ziel: Erste Berührungspunkte mit KI-Anwendungen und praxisnahe Demonstrationen

Thema: Wie wird KI in unserem Unternehmen genutzt

- Vorstellung von bereits genutzten oder geplanten KI-Anwendungen
- Praxisbeispiele aus der Branche

Thema: KI im Arbeitsalltag mit Hands-on-Training

- Einführung in KI-Tools wie Chatbots, Automatisierungssoftware, Text- und Bildgeneratoren
- Erste Anwendungsfälle aus dem eigenen Arbeitsbereich bearbeiten

Thema: Datenschutz & Ethik in der KI-Nutzung

- Sensibilisierung für den verantwortungsvollen Umgang mit KI-generierten Daten
- Einführung in ethische KI-Prinzipien

Teil 3. Kompetenzaufbau & Spezialisierung

Ziel: Mitarbeiter:innen dazu befähigen, KI gezielt für ihre Tätigkeiten einzusetzen

Thema: KI-gestützte Entscheidungsfindung

- Wie treffen KI-Systeme Entscheidungen?
- Grenzen und Risiken von KI-Analysen
- Transparente Entscheidungsprozesse sicherstellen

Thema: KI in HR, Marketing, Produktion oder IT

- Abgestimmt auf jeweilige Abteilungen im Unternehmen
- KI in Recruiting, Vertrieb und Kundenservice
- Datenanalyse etc.

Thema: Low-Code/No-Code – ohne Programmierkenntnisse KI nutzen

- Praxisworkshop für einfache KI-Modelle mit No-Code-Plattformen
- Automatisierung erstellen mit KI ohne vertieftes technisches Wissen

Teil 4. Fortgeschrittene Nutzung & Innovationsförderung

Ziel: Mitarbeiter:innen in die Entwicklung von KI-Prozessen einbinden

Thema: Prompt Engineering – So werden KI-Modelle optimal genutzt

- Effektive Nutzung von ChatGPT, MidJourney & Co.
- Entwickeln von präzisen und optimierten Prompts

Thema: Datengetriebene Entscheidungsfindung mit KI

- Einführung in Data Science & KI-basierte Analysen
- Nutzung von KI zur Mustererkennung und für Prognosen

Thema: KI & Automatisierung im Unternehmen – Business Cases entwickeln

- Kreative Workshops zur Identifikation neuer KI-Einsatzmöglichkeiten
- Innovationsprojekte und Pilotprogramme initiieren

Teil 5. Nachhaltige Integration & Kulturwandel

Ziel: KI als festen Bestandteil der Organisation etablieren

Thema: Change-Management & KI: Erfolgreich mit KI arbeiten

- Psychologische Faktoren und Widerstandsmanagement
- Wie Teams mit KI effektiv zusammenarbeiten

Thema: Ethische KI-Strategien für Führungskräfte

- Verantwortungsvolle Nutzung und Regulierung von KI
- Integration von KI in Geschäftsstrategien

Thema: KI-Botschafter-Programm

- Ausbildung von internen KI-Expert:innen (KI-Ambassador:innen)
- Eigenes Wissen wirksam weitergeben und teilen
- Community-Building und internes Mentoring

Auch wenn KI deutliche Effizienzsteigerung, schnellere Ideengenerierung und verbesserte Entscheidungsgrundlagen verspricht, kann sie menschliche Komponenten wie Neugier, kritische Reflexion und gemeinsames Brainstorming nicht ersetzen. Daher sollten Change-Manager:innen und Führungskräfte reflektieren, wie KI im Tagesgeschäft intelligent eingesetzt werden kann. Durch den Fokus auf Menschlichkeit, die Förderung eines Growth Mindsets, das Teilen von Wissen und die Berücksichtigung von Feedback können Organisationen und Mitarbeiter:innen erfolgreich durch die Transformation in einer zunehmend volatilen und schnelllebigen Geschäftsumgebung begleitet werden (PwC, 2024).

Präventive Massnahmen zur Risikoreduktion

Um negativen psychologischen Auswirkungen des KI-Einsatzes entgegenzuwirken, ist es entscheidend, digitale Resilienz bei den Mitarbeiter:innen zu fördern. In einem Arbeitsumfeld, in dem KI ein fester Bestandteil ist und regelmässig eingesetzt wird, sollten Unternehmen Resilienzprogramme anbieten, die den Mitarbeiter:innen helfen, mit Veränderungen umzugehen und psychische Belastungen zu verringern. Dadurch ergeben sich nachweislich positive Auswirkungen auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen, da deren Fähigkeit gestärkt werden, mit Stress und Unsicherheit umzugehen (Sander et al., 2020).

Risikoursachen

Überforderung durch zu viel Technologie

Die ständig wachsende Zahl an digitalen Tools und KI-Anwendungen kann die Mitarbeiter:innen überfordern und ihre Fähigkeit zur effektiven Arbeit beeinträchtigen. Eine Überflutung mit Informationstechnologie führt zu einer kognitiven Belastung und hat einen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen. In der Folge erhöht dies das Risiko für Fehler und eine nachlassende Arbeitsqualität. (Klein et al., 2021).

Algorithmen und ihre Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse

Algorithmen, die von KI-Systemen genutzt werden, um Entscheidungen zu treffen, können tiefgreifende psychologische Auswirkungen auf Mitarbeiter:innen haben. Das Fehlen von Transparenz und die sogenannte «Black Box»-Problematik führen dazu, dass Mitarbeiter:innen die Entscheidungen von KI-Systemen nicht nachvollziehen können. Dies fördert das Misstrauen gegenüber den Systemen und verringert das Engagement der Mitarbeiter:innen. So führt der Mangel an erklärbaren Algorithmen zu einem Gefühl der Ohnmacht, da Mitarbeiter:innen keine Möglichkeit haben, die Algorithmen zu hinterfragen oder zu beeinflussen (Hofmann et al., 2022).

Risikoprävention

Schaffen eines sicheren und transparenten Umfelds

Einer der zentralen Präventionsansätze besteht darin, ein sicheres und transparentes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter:innen Vertrauen in den KI-Einsatz und die Entscheidungen, die von Algorithmen getroffen werden, aufbauen können. Daher sollten Unternehmen klare Richtlinien und eine offene Kommunikation pflegen, um das Gefühl der Unsicherheit und den Stress der Mitarbeiter:innen zu reduzieren. Insbesondere in KMU, die auf eine enge Zu-

sammenarbeit und eine familiäre Arbeitsatmosphäre angewiesen sind, kann dieser Ansatz helfen, das Vertrauen zu wahren.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sicherheit der Mitarbeiter:innen im Umgang mit KI-Technologien. Eine klare Definition der Grenzen und Verantwortlichkeiten, welche Aufgaben von KI übernommen werden und welche Entscheidungen den Menschen vorbehalten bleiben, kann den Mitarbeiter:innen ein Gefühl von Kontrolle und Sicherheit geben (Schneider et al., 2021).

Integration von künstlicher Intelligenz in den Arbeitsprozess

Ein zentraler Aspekt der Prävention im Zusammenhang mit KI-Einsatz ist die Integration von KI als unterstützende resp. entlastende Technologie, keinesfalls als Ersatz für den Menschen. Die Akzeptanz von KI steigt besonders, wenn Mitarbeiter:innen verstehen, dass KI ihre Arbeit sinnvoll ergänzt, möglicherweise sogar zu einer Qualitätsverbesserung der individuellen Gesamtarbeitsleistung führt. Ein solcher Ansatz fördert nicht nur die psychologische Resilienz, sondern auch das Gefühl der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Ziels zwischen Mensch und Maschine (Peters et al., 2022). Mitarbeiter:innen sollten frühzeitig in den Implementierungsprozess eingebunden und ihre Rückmeldungen genutzt werden, um die KI-Systeme kontinuierlich zu verbessern und weiterzuentwickeln. Dies kann durch Workshops, Feedback-Runden und offene Kommunikationskanäle geschehen.

Mitarbeiter:innen in Unternehmen, die partizipative Entscheidungsprozesse während der KI-Integration förderten, haben eine signifikant höhere Arbeitszufriedenheit und ein stärkeres Gefühl der Kontrolle über ihre Arbeit (Kauffeld et al., 2022)

Förderung sozialer Unterstützung und kollegialer Zusammenarbeit

Die Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte ist eine der wichtigsten Präventionsstrategien gegen die negativen psychologischen Effekte des KI-Einsatzes. Eine Arbeitsumgebung, die auf Zusammenarbeit und gegenseitiger Hilfestellung basiert, kann den Stress und die Ängste der Mitarbeiter:innen verringern. Besonders in KMU, in denen Arbeitsbeziehungen oft enger und familiärer sind, kann die Förderung von Teamarbeit helfen, die psychologischen Auswirkungen des KI-Einsatzes zu mildern.

Ebenso spielt die soziale Unterstützung eine zentrale Rolle in der psychologischen Anpassung an neue Technologien. Mitarbeiter:innen, die das Gefühl haben, Rückhalt und Unterstützung von ihren Kolleg:innen und Vorgesetzten zu erhalten, sind weniger anfällig für die psychischen Belastungen, die mit der Arbeit mit KI verbunden sind (Ziegler et al., 2021).

Fallbeispiele aus der Schweiz, aus Deutschland und Österreich

Die «Swiss SME Automation Initiative» zeigt, dass eine erfolgreiche Implementierung von KI in KMU nicht nur auf technologischer Innovation basiert, sondern auch auf der Bereitschaft, Mitarbeiter:innen in den Veränderungsprozess einzubinden. Ein wichtiger Bestandteil der Initiative war die Schulung von Mitarbeiter:innen (Up- oder Re-Skilling), um ihnen die nötigen Fähigkeiten und das Selbstvertrauen zu vermitteln, mit den neuen KI-Technologien zu arbeiten. Zudem wurden regelmässige Feedback-Runden eingerichtet, in denen Mitarbeiter:innen ihre Bedenken äussern konnten und in die kontinuierliche Verbesserung der KI-Systeme involviert wurden. Dies führte zu einer erheblichen Reduktion von Stress und Angst und zu einer höheren Akzeptanz des KI-Einsatzes im Arbeitsumfeld (Schneider et al., 2021).

Ethische KI-Entwicklung und -Nutzung

Die ethische Entwicklung und Nutzung von KI basiert auf international anerkannten Prinzipien, die von Organisationen wie der UNESCO, der EU, der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und dem Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) formuliert wurden. Diese Prinzipien sollen sicherstellen, dass KI-Systeme verantwortungsvoll, sicher und im Einklang mit menschlichen Werten eingesetzt werden. Sie umfassen die folgenden Punkte:

– **Respekt vor den Menschenrechten und der menschlichen Würde**

KI-Systeme sollten die universellen Menschenrechte und die Würde jedes Individuums achten und als grundlegende Werte fördern.

Quelle: www.unesco.org/en/artificial-intelligence/recommendation-ethics

– **Transparenz und Nachvollziehbarkeit**

Die Entscheidungsprozesse von KI-Systemen sollten für Nutzer verständlich und nachvollziehbar sein.

Quelle: digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

– **Diskriminierungsfreiheit und Fairness**

KI sollte so entwickelt und eingesetzt werden, dass sie keine Vorurteile oder Diskriminierungen verstärkt.

Quelle: www.oecd.org/content/dam/oecd/de/publications/reports/2019/06/artificial-intelligence-in-society_c0054fa1/6b89dea3-de.pdf

– **Sicherheit und technische Robustheit**

KI-Systeme müssen sicher, zuverlässig und resistent gegenüber (Cyber-)Angriffen oder Fehlfunktionen sein.

Quelle: digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

– **Datenschutz und Daten-Governance**

Der Schutz personenbezogener Daten und die Gewährleistung der Privatsphäre sind essenziell.

Quelle: www.unesco.org/en/artificial-intelligence/recommendation-ethics

– **Umwelt- und Gesellschaftswohl**

KI sollte zum Wohl der Gesellschaft und im Einklang mit ökologischer Nachhaltigkeit eingesetzt werden.

Quelle: digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

– **Verantwortung und Rechenschaftspflicht**

Entwickler und Anwender von KI-Systemen sollten für deren Auswirkungen verantwortlich sein und entsprechende Rechenschaft ablegen.

Quelle: digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

Diese Prinzipien bieten einen Rahmen für die ethische Gestaltung und Anwendung von KI, um sicherzustellen, dass technologische Fortschritte im Einklang mit menschlichen Werten und gesellschaftlichen Zielen stehen. Jedes Unternehmen ist angehalten, alle Mitarbeiter:innen über deren Beachtung informieren.

Partizipation der Mitarbeiter:innen

Die Mitarbeiter:innen sind in die Gestaltung und Implementierung von KI-Systemen einzubeziehen und ihre Bedürfnisse, Bedenken und Ideen sind zu berücksichtigen.

Transparente Kommunikation

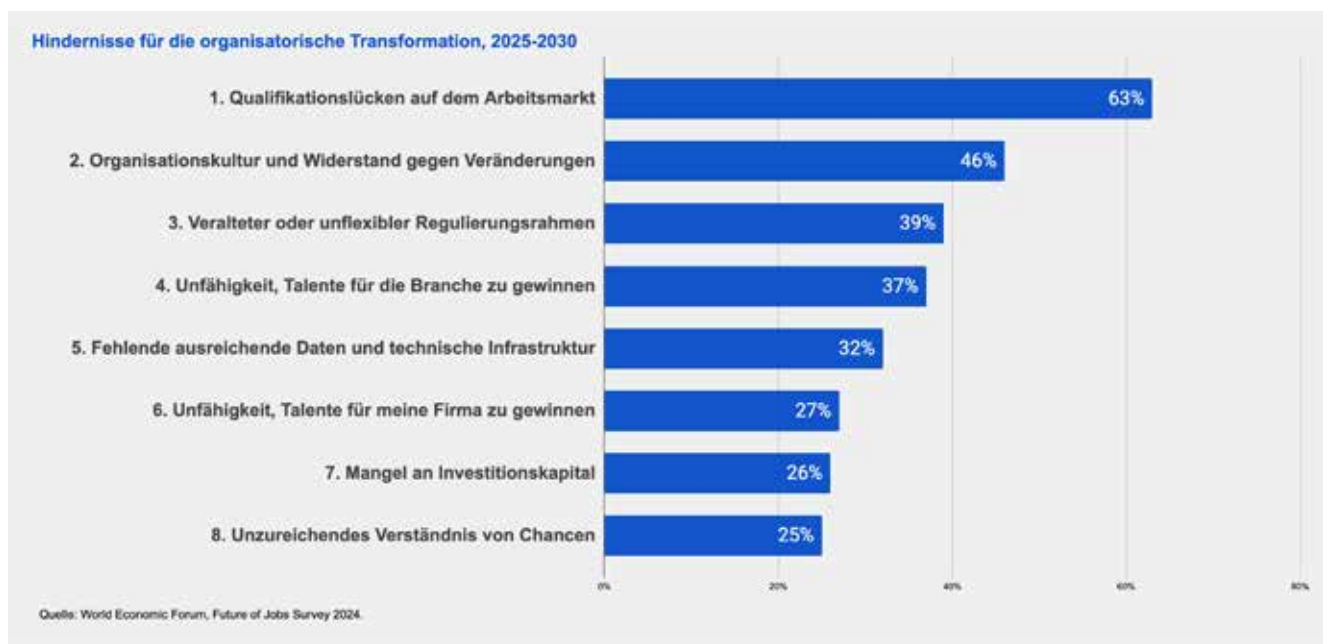
Die Funktionsweise und der Nutzen von KI-Systemen sowie deren Einfluss auf die bisherigen Arbeitsprozesse sollten transparent kommuniziert werden. Die Mitarbeiter:innen sollten beispielsweise verstehen, wie die KI-Systeme Entscheidungen treffen und welche Daten verwendet werden.

Datenschutz und Datensicherheit

Der Schutz der Privatsphäre und der Daten der Mitarbeiter:innen sollte hundertprozentig gewährleistet sein. Die KI-Systeme sollten so gestaltet sein, dass sie die geltenden Datenschutzbestimmungen einhalten.

Ausreichende Ressourcen

Die Organisation sollte sicherstellen, dass die Mitarbeiter:innen über die notwendigen Ressourcen verfügen, um KI-Systeme kompetent und sicher zu nutzen. Dazu gehören z. B. Schulungen, technische Unterstützung und ergonomische Arbeitsplätze.



Früherkennung von Belastungen durch KI-Tools

Wir betrachten in diesem Kapitel die Möglichkeiten der Früherkennung von Belastungen sowie mögliche Unterstützungsmassnahmen.

Regelmässige Befragungen

Die Durchführung regelmässiger Befragungen dient dazu, die möglicherweise vorhandene psychische Belastung der Mitarbeiter:innen im Zusammenhang mit KI-Systemen zu erfassen. Die Befragungen sollten bzw. müssen unbedingt anonym, vertraulich und freiwillig sein, ansonsten ist mit einer geringen Teilnahmequote zu rechnen.

Alternativ kann dies über eine Art Monitoring erfolgen, das alle anonym geführten Dialoge über einen definierten Zeitraum nach kritischen Faktoren untersucht und entsprechenden Gegenmassnahmen vorschlägt.

Gesundheitsmonitoring

Die Organisation kann Gesundheitsmonitoring-Systeme einsetzen, um die Mitarbeitenden bei der Überwachung ihrer eigenen psychischen und physischen Gesundheit zu unterstützen. Diese Systeme können z. B. Stresslevel, Schlafqualität und körperliche Aktivität messen. Hier ist zwingend darauf zu achten, dass keine persönlichen Daten erhoben werden, welche die Würde des Menschen verletzen könnte, z. B. durch die Kamera-Überwachung der Emotionen, die Nutzungszeit der Tastatur oder Maus, oder das Sammeln von «positiven Verhaltenspunkten». Hier ist vorab das Einverständnis der Mitarbeiter:innen einzuholen.

Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche bieten die Möglichkeit, die psychische Belastung der Mitarbeiter:innen im Zusammenhang mit KI-Systemen zu thematisieren. Die Gespräche sollten vertraulich und wertschätzend geführt werden. Auch hier können entsprechende KI-Systeme niederschwellige Entlastungen für die Mitarbeiter:innen bieten. So zeigen KI-gesteuerte personalisierte Programme, dass sie arbeitsbedingten Stress reduzieren und die Arbeitszufriedenheit verbessern. (Rodriguez et al., 2018).

Beobachtung der Arbeitsbedingungen

Die Organisation sollte die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter:innen im Zusammenhang mit KI-Systemen regelmässig beobachten. Dazu gehören z. B. die Arbeitsintensität, die Arbeitszeitgestaltung und die ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes.

Unterstützungsmassnahmen für Mitarbeiter:innen

Gerade im alltäglichen Bereich können entsprechende KI-Werkzeuge gute Dienste leisten. So kann im Fall einer temporären mentalen Einschränkung/Belastung, die z. B. durch den Streit mit Kollegen, Vorgesetzten oder Ereignisse im privaten Bereich ausgelöst wird eine einfach nutzbare, begleitende KI als Mentor zur Seite stehen, statt die Mitarbeiter:innen zu «pathologisieren» und übereilt an einen Therapeuten zu überweisen. Damit findet eine Entlastung der Therapeuten statt. Zusätzlicher positiver Nebeneffekt ist, dass der Tabuisierung mentaler Einschränkungen entgegengewirkt wird.

Psychologische Beratung

Die Organisation sollte den Mitarbeiter:innen psychologische Beratung (s.o.) zur einfachen, lösungsorientierten Bewältigung von Alltagsbelastungen anbieten. Dabei sind absolute Vertraulichkeit und Anonymität jederzeit sicherzustellen.

Dazu bieten KI-Chatbots einen vielversprechenden Ansatz, um die psychische Gesundheitsversorgung zu revolutionieren. Indem sie zugängliche, anonyme und personalisierte Hilfe bieten, überwinden diese Chatbots viele der Hindernisse, mit denen Menschen bei der Suche nach Hilfe konfrontiert sind. Zwar können sie die menschliche Interaktion nicht ersetzen, aber ihre ständige Verfügbarkeit, ihr emotionales Engagement und ihre Fähigkeit, evidenzbasierte Ressourcen bereitzustellen, machen sie zu wertvollen Werkzeugen im Kampf gegen Depressionen. Da die Technologie sich ständig weiterentwickelt, haben KI-basierte Chatbots das Potenzial, bestehende psychische Gesundheitsdienste zu erweitern und noch mehr Menschen in Not zu erreichen, was zu einer besseren Zukunft der psychischen Gesundheitsversorgung beiträgt (Rizvi, M., 2023).

Gesundheitsförderung

Die Organisation kann Massnahmen zur Gesundheitsförderung anbieten, um die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter:innen zu stärken. Hier sind an der Praxis orientierte Tools und Werkzeuge dienlich. Dazu zählen Instrumente der gemeinnützigen Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz wie die KMU-spezifischen Tools des **Leadership-Kit** oder das **Führungslabor**, das Führungskräfte in ihrer Rolle in KMU unterstützt. HR-Verantwortlichen stehen in diesem Zusammenhang die Instrumente der **HR-Toolbox** für die täglichen Herausforderungen zur Verfügung. Um Berufsbildungsverantwortliche in ihrem Auftrag der Lehrlingsbetreuung zielführend zu unterstützen, bietet Gesundheitsförderung Schweiz mit **Apprentice** vielfältigste Informationen und Hilfestellungen, die Lernenden die Bedeutung

der eigenen Gesundheit und die eigene Verantwortung dafür wirksam näherbringen.

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt wird häufig als Erleben von Wohlbefinden oder als positiver energetischer Zustand betrachtet. Darüber hinaus bedeutet psychische Gesundheit das erfolgreiche Bewältigen der alltäglichen Anforderungen. Gelungene Arbeitsorganisation zeichnet sich durch Ressourcen aus, die engagiertes und gemeinsames Handeln im Arbeitsalltag ermöglichen und so die wichtigsten psychischen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenzerleben und Zugehörigkeit stillen. Wenn die Arbeitsorganisation so angelegt ist, dass diese psychischen Grundbedürfnisse befriedigt werden, fördert sie die psychische Gesundheit der Erwerbstätigen. (Baumgartner, M., 2021).

Weiterbildung und Umschulung

Die Organisation sollte den Mitarbeiter:innen Weiterbildungs- und Umschulungsmöglichkeiten anbieten, um sie auf die veränderten Anforderungen der durch KI-Systeme veränderten Arbeitswelt vorzubereiten. Es wird zunehmend wichtiger, die KI als eine Art «Kollegin» zu betrachten, die überflüssige Aufgaben übernimmt, bei Routineaufgaben unterstützt oder die eigenen Fähigkeiten stärkt oder ergänzt.

Deshalb sind Schulungen zum Thema KI von entscheidender Bedeutung. Denn gerade Führungskräfte überschätzen das KI-Wissen der Mitarbeiter:innen. Während 64 % der Führungskräfte glauben, dass die Mitarbeiter:innen ein gutes Verständnis von KI haben, gaben nur 34 % der Mitarbeiter:innen an, dass sie ein gutes Verständnis von KI und ihrer Nutzung am Arbeitsplatz haben. Schulungen sind für Mitarbeiter:innen von entscheidender Bedeutung, nicht nur, um ihnen beizubringen, KI effektiv zu nutzen, sondern auch, um sie zu befähigen und ihre Bedenken gegenüber der Technologie abzubauen. (Forrester, 2023)

Flexible Arbeitszeitgestaltung

Flexible Arbeitszeitmodelle helfen den Mitarbeiter:innen, die Arbeitszeit besser mit ihren individuellen und privaten Bedürfnissen, ob bei der Kindererziehung oder der Pflege der Eltern, in Einklang zu bringen. Dies verbessert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, reduziert den Stress und stärkt deutlich die Motivation. Wie sich das erfolgreich umsetzen lässt, wurde in der Studie «Arbeitswelt 4.0» (Peter et al., 2019) bereits 2019 intensiv thematisiert und durch COVID dann auch eindrücklich bestätigt.

Soziale Unterstützung

Die Organisation sollte ein unterstützendes Arbeitsklima schaffen, in dem die Mitarbeiter:innen sich gegenseitig helfen und unterstützen und auch eine KI als «neue Kollegin» ins Team integrieren. Teamarbeit und soziale Kontakte stärken die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen und das Erleben von Zusammengehörigkeit. Gemeinsame «Hackatons» beispielsweise sind gut geeignet, die Anwendung von KI mit einem spielerisch-sportlichen Touch zu erlernen, sich auszutauschen und den effektiven Nutzen für den eigenen Tätigkeitsbereich zu entdecken und mit den anderen zu teilen.

HR-Tools mit KI

Es gibt eine Reihe von KI-gestützten HR-Tools, die verschiedene Aspekte des HR- und Personalmanagements unterstützen.

Dabei ist zu beachten, dass die Verfügbarkeit und Eignung dieser Tools von den spezifischen Anforderungen und Ressourcen des Unternehmens abhängt. Es empfiehlt sich, die jeweiligen Anbieter:innen direkt zu kontaktieren, um detaillierte Informationen zu Funktionen, Preisen sowie Aufwänden für Implementierungsprozesse zu erhalten.

Aufgrund der Schnelligkeit auf dem Markt der HR-Tools erhebt diese Übersicht (Stand 02/2025) keinen Anspruch auf Vollständigkeit:

Name:	BeeSite Recruiting Suite
Hersteller:	milch & zucker AG
Webadresse:	www.beesite.de

Zweck: KI-optimierte Stellenanzeigen, Skill-Matching für Bewerber:innen, Integration in bestehende Recruiting-Prozesse

Name:	Cornerstone OnDemand
Hersteller:	Cornerstone OnDemand Inc
Webadresse:	www.cornerstoneondemand.com

Zweck: Fokus auf Learning und Talent Management, KI-gestützte Personalisierung von Lerninhalten, umfangreiche Analysen und Berichte

Name:	Flowit
Hersteller:	FLOWIT AG
Webadresse:	www.flowit.ai

Zweck: Entwicklung KI-gestützter Lernplattformen, KI-Chatbots und Durchführung von KI-Analysen

Name:	HireVue
Hersteller:	HireVue Inc
Webadresse:	www.hirevue.com

Zweck: KI-gestützte Video-Interviews, schnelle Bewerberbewertung, Integration mit bestehenden HR-Systemen

Name:	Mya
Hersteller:	Mya Systems
Webadresse:	www.mya.com

Zweck: Gestützte Automatisierung von Bewerberkommunikation, Integration mit bestehenden ATS-Systemen, Verbesserung der Effizienz im Recruiting

Name:	Oracle Cloud HCM
Hersteller:	Oracle Corporation
Webadresse:	www.oracle.com/human-capital-management

Zweck: Umfassende HR-Lösung, Integration von KI für Talentmanagement und Personalverwaltung, Unterstützung für globale HR-Prozesse

Name:	POWER DUCK
Hersteller:	WIN-WIN-FOR WORK GmbH
Webadresse:	www.winwinforwork.org

Zweck: Wertebasiertes Empowerment-Modul, KI-Chatbot, offene Wissensdatenbank, Integration bestehender HR-Prozesse

Name:	SAP SuccessFactors
Hersteller:	SAP SE
Webadresse:	www.sap.com/successfactors

Zweck: HR-Lösung, Integration von KI für Talentmanagement und Personalverwaltung, Unterstützung für globale HR-Prozesse

Name:	Sophie
Hersteller:	HR Campus AG
Webadresse:	www.hr-campus.ch

Zweck: KI-gestützter HR-Chatbot, Integration mit bestehenden HR-Systemen

Name: **SuccessFactors Recruiting SAP SE**

Hersteller: SAP

Webadresse: www.sap.com

Zweck: KI-gestützte Erstellung von Stellenbeschreibungen, automatisierte Bewerberauswahl, Integration mit anderen SAP-Modulen

Name: **Textio**

Hersteller: Textio

Webadresse: www.textio.com

Zweck: KI-gestützte Optimierung von Stellenausschreibungen, Verbesserung der inklusiven Sprache, Echtzeit-Feedback zur Textqualität

Name: **Workable**

Hersteller: Workday Inc.

Webadresse: www.workable.com

Zweck: Integrierte HR-Recruiting-Lösung mit KI-Funktionen Unterstützung bei Talentmanagement

Name: **Workday**

Hersteller: Workday Inc.

Webadresse: www.workday.com

Zweck: Integrierte HR-Lösungen mit KI-Funktionen, Echtzeit-Datenanalysen, Unterstützung bei Talentmanagement

Empfehlungen und Massnahmen

Die Einflüsse, die sich durch den Einsatz von KI-Anwendungen auf das Arbeitsumfeld ergeben, sind äusserst facettenreich, insbesondere, wenn dabei persönliche Daten über Mitarbeiter:innen zur Überwachung gesundheitsrelevanter Daten Verwendung finden.

Der Bogen reicht vom «Smarten Workplace», bei dem umfangreiche Daten über Puls, Blutdruck oder Blutsättigung der Mitarbeiter:innen mittels Wearables erfasst und überwacht werden und Auskunft darüber geben, in welchem Masse die Person gestresst ist, bis hin zur Ermittlung des eigenen Wohlbefindens und dem Erfassen von Informationen zur eigenen Leistungsbeurteilung [...] (Pulakos et al. 2000). KI wird mit diesen Informationen zu einem dienlichen Instrument für die Prognose und Überwachung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter:innen. Hinzu kommt die präventive Begleitung durch personalisierte Empfehlungen und Feedback, um Einzelpersonen zu vorbeugendem Verhalten zu ermutigen.

Demgegenüber bleibt die Frage, inwieweit die ermittelten Mitarbeiterdaten durch den Einsatz von KI dem Interesse und den für Mitarbeiter:innen geltenden Datenschutzrechten und/oder dem des AI-ACT1 zuwiderhandeln bzw. wie es sich auf deren Wohlbefinden auswirkt. Das ist besonders wichtig, wenn damit Risiken verbunden sind, die soziale Bewertungen, Gesundheit, Sicherheit oder die Grundrechte von Personen betreffen. Dieser Aspekt sollte bei der Einführung von KI stets uneingeschränkt berücksichtigt werden.

KI als Unterstützung begreifen

Der erfolgreiche Einsatz von KI hängt von einem durchdachten Change-Management, von präventiven Massnahmen sowie der Einbindung der Mitarbeiter:innen ab. All das im Zusammenspiel vermittelt den Mitarbeiter:innen psychologische Sicherheit, die für die Akzeptanz einer KI und die Bereitschaft, damit zu arbeiten, eine wesentliche Rolle spielt. Unternehmen sollten deshalb deutlich machen, dass sie KI als Werkzeug zur Unterstützung für Mitarbeiter:innen und keinesfalls als Ersatz verstehen. Durch Transparenz, ethische Standards und digitale Resilienz kann die psychologische Belastung reduziert und eine nachhaltige Integration von KI ermöglicht werden (Garcia-Marduga et. al, 2024).

So zeigt eine Analyse, dass psychologische Verträge zwar einen signifikanten positiven Effekt auf das Arbeitsengagement und das Vertrauen hatten, jedoch mit der Einführung von KI dieser Effekt massiv abnahm (Braganza et al, 2020). Folglich hängt der Erfolg des KI-Einsatzes wesentlich von einer absolut transparenten und achtsamen Vorbereitung

und kontinuierlichen Begleitung ab, die Mitarbeiter:innen und deren Bedenken/Widerstände bestmöglich «abholt».

KI-Anwendungen im Arbeitsalltag

Wie steht es um die direkten Auswirkungen von KI im Arbeitsalltag, welche Faktoren wirken sich auf das Stresserleben von Mitarbeiter:innen aus und wie kann dies wirksam vermieden werden?

Antworten dazu sind in der Checkliste (8) zusammengefasst, die ein wohlüberlegtes Abwägen der Risiken und Chancen – insbesondere mit Blick auf die psychische Gesundheit – erfordert.

Datenschutz und Vertraulichkeit

KI-Systeme sammeln und analysieren häufig grosse Mengen sensibler personenbezogener Daten. Es ist von entscheidender Bedeutung, sicherzustellen, dass diese Daten sicher verarbeitet werden und die Datenschutzrechte der Mitarbeiter:innen sowie des Unternehmens gewahrt werden.

- Welche Daten werden erfasst, verarbeitet und gespeichert?
- Wo werden die Daten gespeichert (lokal, Cloud, in welchem Land)?
- Wie lange werden die Daten gespeichert?
- Können Nutzende ihre Daten löschen oder anonymisieren lassen?
- Wer hat Zugriff auf die Daten? Sind es autorisierte Personen oder auch externe Anbieter?
- Gibt es eine Datenschutz-Folgenabschätzung (DSFA) für den Einsatz der KI?

Voreingenommenheit und Fairness

KI-Systeme können aufgrund der Daten, mit denen sie trainiert werden, vorhandene Vorurteile aufrechterhalten und verstärken. Es ist wichtig, sich mit Vorurteilen auseinanderzusetzen und sicherzustellen, dass KI-Interventionen für alle Menschen fair und gerecht sind, unabhängig von ihrem Hintergrund oder ihren Merkmalen.

- Werden Daten auf Ungerechtigkeiten hin überprüft?
- Werden Daten auf Ungleichheiten hin überprüft?

Transparenz, Erklärbarkeit und Rechenschaftspflicht

Der Entscheidungsprozess von KI-Systemen kann oft undurchsichtig und schwer zu interpretieren sein. Es ist wichtig, Transparenz bei der Entwicklung, Implementierung und Bewertung von KI-Interventionen zu gewährleisten. So ist es empfehlenswert, Mechanismen zur Rechenschaftspflicht im Falle von Fehlern oder Schäden einzurichten. Es geht nicht darum, «Schuldige» zu identifizieren, sondern den

Nachweis zu erbringen, diesen Sachverhalt ordentlich zu belegen. Für den Fall möglicher Streitigkeiten kann beim Vorwurf eines absichtlichen Missbrauchs damit das Gegenteil belegt werden.

- Werden alle Verletzungen der Transparenz vermerkt?
- Werden alle Massnahmen dahingehend festgehalten?

Autonomie und menschliches Handeln

Die Anwendung von KI sollten darauf ausgelegt sein, die menschliche Entscheidungsfindung und Autonomie zu unterstützen und zu verbessern und nicht das menschliche Urteilsvermögen zu ersetzen. Mit anderen Worten: KI kann eine hervorragende Ergänzung sein – «selber denken» ist und bleibt erste Priorität. Die relevanten Fragen, um dieser Devise zu folgen, sind:

- In welchen Bereichen werden Vereinfachungen mit KI erzielt?
- Welcher Nutzen entsteht daraus für die Mitarbeiter:innen / das Unternehmen?
- Welche Auswirkung hat das auf die Belastbarkeit der Mitarbeiter:innen?
- Welche Fähigkeiten werden mit der KI erweitert?
- Wie fördert die KI die Kollaboration mit anderen?

Wird es dennoch dazu kommen, dass KI in bestimmten Bereichen des Unternehmens Mitarbeiter:innen ersetzt, sind sowohl Vorteile als auch Nachteile zu identifizieren und es ist zu klären, welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

- Welcher Nutzen ergibt sich daraus für das Unternehmen?
- Welche Konsequenz ergibt sich daraus für die Mitarbeiter:innen?
- Welche Massnahmen zur Weiterbildung/Qualifizierung können ergriffen werden, um die betroffenen Mitarbeiter:innen z. B. in anderen Aufgabenbereichen einzusetzen?

Sicherheit und Wirksamkeit

KI-Systeme sollten für den Einsatz im Kontext der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens streng evaluiert werden, um zu gewährleisten, dass sie sicher und wirksam sind. Dieser Aspekt verdient höchste Priorität.

- Werden Mitarbeiter:innen über Auswirkungen aufgeklärt?
- Werden Mitarbeiter:innen zum Umgang mit KI ausreichend qualifiziert?

Ethischer Rahmen

Es muss ein klarer Rahmen geschaffen werden, der die Werte und Prinzipien umreiss, die die Entwicklung und Implementierung von KI-Technologien leiten. Dieser Rahmen sollte wichtige ethische Aspekte wie Datenschutz, Transparenz, Fairness und Rechenschaftspflicht beinhalten.

- Welche Werte stehen im Vordergrund beim Einsatz von KI?
- Wo besteht die Gefahr einer Verletzung dieser Werte?
- Wie können mögliche Widersprüche aufgelöst werden?
- Wie wird verantwortungsvolles Handeln sichergestellt?
- Gibt es eine menschliche Kontrollinstanz, die KI-Entscheidungen überprüft?
- Wie wird sichergestellt, dass die KI keine diskriminierenden oder fehlerhaften Empfehlungen gibt?

Stakeholder-Engagement

Die Einbindung einer vielfältigen Gruppe von Interessenvertretern in den Entwicklungsprozess kann dazu beitragen, insbesondere auch verschiedenen Perspektiven zu erkennen und anzugehen. Der eigene Change-Prozess bildet eine hervorragende Grundlage dafür.

- Werden alle Mitarbeiter:innen des Unternehmens bei allen Schritten einbezogen?
- Welche Change-Management-Strategien braucht es, um Ängste abzubauen?

KI als Chance verstehen

Der Einsatz von KI in KMU hält ein grosses Potential bereit für die Effektivität und Effizienz von Abläufen. Damit einher geht ein positiver Einfluss auf die Arbeitssituation von Mitarbeiter:innen, beispielsweise durch die Entlastung von sich wiederholenden Arbeiten, der Suche nach Informationen und/oder jederzeit verfügbarer Unterstützung bei der Lösung von Problemen bzw. herausfordernden Situationen.

Daher ist die sorgfältige Planung essenziell, die sowohl die aktive Beteiligung der Mitarbeiter:innen als auch die Berücksichtigung ihrer psychischen Gesundheit einschliesst. Eine partizipative Herangehensweise kann dabei helfen, Akzeptanz zu fördern und damit zusammenhängende potenzielle psychische Belastungen zu minimieren.

Empfehlungen für die Praxis

- **Frühzeitige Einbindung:** Mitarbeiter:innen sollten bereits in der Planungsphase von KI-Projekten einbezogen werden, um Bedenken zu adressieren und Vertrauen aufzubauen.
- **Transparente Kommunikation:** Offene Informationen über Ziele, Funktionsweisen und Auswirkungen der KI-Systeme helfen, Unsicherheiten zu reduzieren.
- **Schulung und Weiterbildung:** Angebote zur Kompetenzentwicklung im Umgang mit KI stärken das Selbstvertrauen der Mitarbeiter:innen und fördern die Akzeptanz neuer Technologien.
- **Gefährdungsbeurteilungen:** Regelmässige Bewertungen der psychischen Belastungen ermöglichen es, frühzeitig gegensteuernde Massnahmen zu implementieren.

Gegenwärtig üben Unternehmen bei der KI-Einführung eine grosse Zurückhaltung. Als Gründe werden folgende Punkte genannt:

- **Fehlendes Know-how & Ressourcen**
Mangel an Fachkräften und Wissen
- **Hohe Kosten & fehlendes Budget**
KI-Einführung erfordert grosse Investitionen
- **Regulatorische Unsicherheit**
unklare gesetzliche Rahmenbedingungen
- **Angst vor Arbeitsplatzverlusten**
Widerstand aus der Belegschaft
- **Mangelnde Priorisierung**
Unternehmen sind im Tagesgeschäft gefangen
- **Akzeptanzprobleme**
Skepsis bei Mitarbeiter:innen gegenüber KI
- **Datenschutz & Sicherheitsbedenken**
Sorgen um den Schutz sensibler Daten

Hypothese Zukunftsszenario

Was spricht dagegen, für genau diese geschilderten Herausforderungen eine generative KI einzusetzen, die Unternehmen bei deren Bewältigung unterstützt? Damit gelänge es, sich aus der Verharrung zu lösen, zügig auf den Weg zu machen und keine weitere wertvolle Zeit zu verlieren.

Für den schnellen Einsatz sind Bereiche im Unternehmen denkbar, die aufgrund unzähliger repetitiver Aufgaben oder Rückfragen viel Zeit für ihre eigentliche (Kern-)Arbeit verlieren. KI kann hier eine wertvolle Ergänzung darstellen. So könnten z. B. Mitarbeiter:innen entlastet werden bei der Beantwortung von Fragen, egal ob zu Urlaubsreglementen, Leitfäden oder anderen firmenrelevanten Informationen. Ebenso könnte dem Team ein geeigneter Chatbot passende Empfehlungen liefern, wie am besten mit Zeitdruck, Stress oder Konflikten umgegangen werden kann. Das spart wertvolle Zeit, Nerven und letztendlich auch Geld und trägt wesentlich zum Wohlbefinden der Menschen bei.

Zusätzlicher Nutzen kann erreicht werden durch Erfahrungen, die schrittweise beim KI-Aufbau erzielt werden:

- **Langsame Anpassung und Integration:** Ein schrittweiser Aufbau ermöglicht es, die KI langsam und behutsam in bestehende Prozesse zu integrieren. Dies minimiert Störungen und ermöglicht es den Beteiligten, sich mit der neuen Technologie vertraut zu machen.
- **Risikominimierung:** Durch einen schrittweisen Ansatz können potenzielle Fehler oder unerwartete Probleme frühzeitig erkannt und behoben werden. Dies reduziert das Risiko einer gross angelegten Einführung, die zu gravierenden Komplikationen führen kann.
- **Anpassung und Feinabstimmung:** KI-Modelle und -Algorithmen können iterativ angepasst und optimiert werden, um ihre Leistung kontinuierlich zu verbessern. Dies führt zu einer besseren Anpassung an die spezifischen Anforderungen und Ziele des Programms resp. des Unternehmens.
- **Kostenkontrolle:** Der schrittweise Aufbau hilft, die Kosten zu verteilen, und sorgt dafür, dass die Investitionen in KI mit zunehmendem Erfolg gerechtfertigt sind. Es ist einfacher, die Wirtschaftlichkeit zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.
- **Akzeptanz und Schulung:** Nutzer:innen und Mitarbeiter:innen können schrittweise in die Nutzung von KI-Systemen eingewiesen werden. So können die Akzeptanz erhöht und die Notwendigkeit von Schulungen besser abgestimmt werden.
- **Messbare Ergebnisse:** Durch den schrittweisen Aufbau können Meilensteine und Ergebnisse definiert werden. Dies ermöglicht es, den Erfolg der KI-Implementierung zu messen und gegebenenfalls anzupassen.
- **Skalierbarkeit:** Ein schrittweiser Aufbau fördert eine flexible Skalierung der KI-Lösungen. Wenn erste Erfolge erzielt werden, kann die KI auf neue Bereiche oder Anwendungen ausgeweitet werden.
- **Bessere Entscheidungsfindung:** KI-gestützte Systeme bieten mit zunehmender Integration präzisere Analysen und Vorhersagen. Dies unterstützt eine fundiertere und schnellere Entscheidungsfindung.
- **Entlastung durch Automatisierung:** KI kann repetitive und monotone Aufgaben übernehmen, wodurch Mitarbeiter:innen mehr Zeit für kreative und anspruchsvolle Tätigkeiten gewinnen. Dies kann zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen.
- **Personalisierte Unterstützung:** KI-gestützte Systeme können individuelle Lern- und Entwicklungsbedarfe erkennen und entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, was das persönliche Wachstum fördert.

KI-gesteuerte Technologien haben das Potenzial, ein breiteres Spektrum an Aufgaben zu automatisieren. Der verstärkte Einsatz von maschinellem Lernen könnte einen grösseren Anteil mittel- und hochqualifizierter Aufgaben und Arbeitsplätze der Konkurrenz durch Automatisierungstechnologien aussetzen. Ob die positiven oder die negativen Effekte überwiegen, kann aufgrund geringer wissenschaftlicher Studien nicht eindeutig beantwortet werden (Giuntella, 2023).

Die KI-Transformation kann als grosse Chance gesehen werden, die einerseits dem eigenen Unternehmen einen Vorteil bringt und dabei andererseits gleichzeitig den Menschen und ihrem Gestaltungspotenzial mehr Raum gibt. Gerade, wenn es darum geht, Unternehmen aus der gegenwärtigen Unsicherheit in eine Zukunftsfähigkeit zu führen, sind sie einer der zentralen Erfolgsfaktoren in der Bewältigung bevorstehender Herausforderungen.

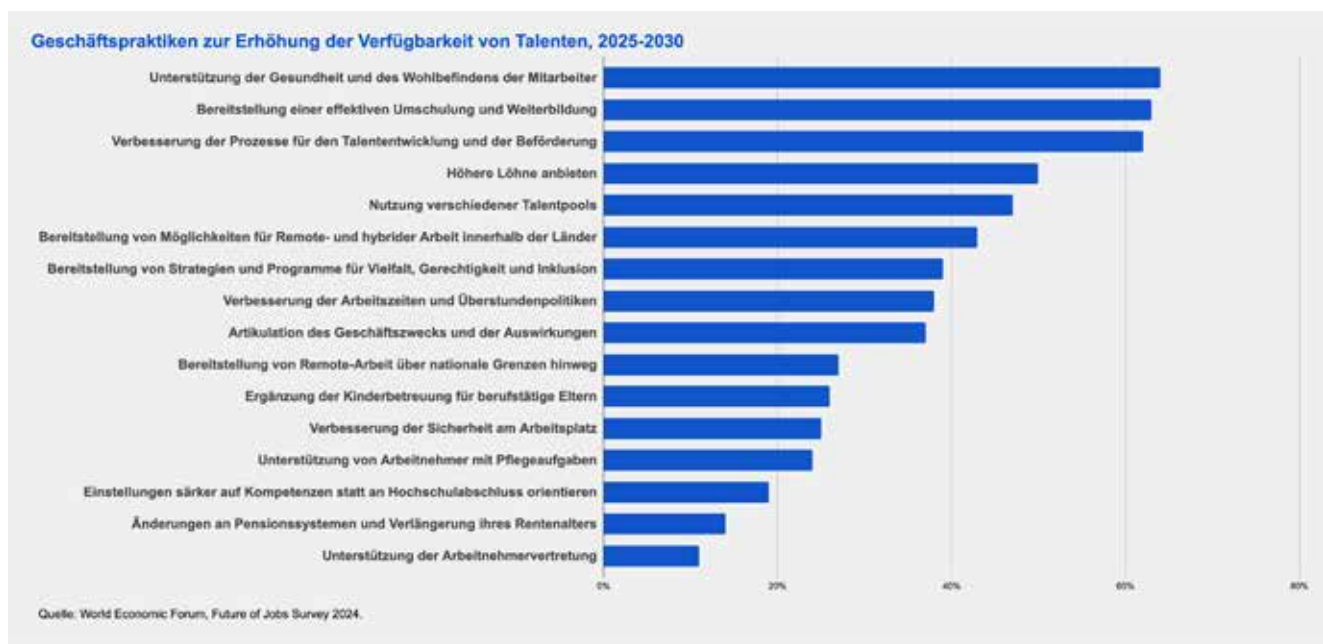
Checkliste zum KI-Einsatz

Hier finden Sie eine detaillierte Checkliste mit zehn Empfehlungen, die die wichtigsten Erkenntnisse und präventiven Massnahmen zusammenfasst, die beim Einsatz von KI in KMU aus psychologischer Sicht berücksichtigt werden sollten. Sie verfolgen das Ziel, die psychischen Belastungen zu mindern, die mit der Einführung neuer Technologien wie KI verbunden sind. Sie soll darüber hinaus die Mitarbeiter:innen darin unterstützen, mit den Unsicherheiten und Ängsten des digitalen Wandels umzugehen, die Akzeptanz von KI zu fördern sowie die psychische Gesundheit zu stärken.

Die Massnahmen umfassen Trainings für Mitarbeiter:innen als auch für Führungskräfte:

- Change-Management-Methoden zu KI
- Ethik und Verantwortung bei der Nutzung von KI
- Achtsamkeit und Stressbewältigung
- Grundlagen zur KI für Einsteiger:innen/Beginner
- Technisches Training für KI-Entwickler:innen

Diese Massnahmen werden empfohlen, um die Mitarbeiter:innen auf die Herausforderungen der digitalen Transformation und dem Einsatz von KI vorzubereiten und gleichzeitig das Wohlbefinden zu fördern. Sie erhöhen nicht nur die Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen, sondern tragen auch zur langfristigen Zukunftssicherung durch einen erfolgreichen KI-Einsatz bei.



1. Förderung der psychologischen Resilienz

Massnahme:

Resilienztraining und mentale Gesundheit anbieten

Ziel:

Verbesserung der Fähigkeit der Mitarbeiter:innen, mit Stress und Unsicherheiten durch den Einsatz von KI umzugehen. Die Resilienz hilft dabei, Veränderungen als Herausforderungen statt als Bedrohung wahrzunehmen. Im Kern steht der Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheit, mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte sowie schlechter Kommunikation.

Hintergrund:

Resilienztraining fördert das psychische Wohlbefinden und hilft den Mitarbeiter:innen, trotz technischer Umstellungen ihre Produktivität und Zufriedenheit zu erhalten. Resilienz umfasst Aspekte wie emotionale Anpassungsfähigkeit, positive Denkweise und die Fähigkeit, Stress zu bewältigen.

Resilienzprogramme verringern den psychischen Stress, erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und verbessern die Anpassungsfähigkeit an neue technologische Veränderungen.

2. Förderung von KI-Weiterbildung

Massnahme:

Bieten Sie regelmässige, zielgerichtete Schulungen zu KI-Technologien und deren Anwendung an.

Ziel:

Mitarbeiter:innen sollen verstehen, wie KI-Technologien ihre Arbeit unterstützen und verbessern können. Weiterbildung hilft, Unsicherheiten zu reduzieren und die Angst vor dem Unbekannten zu verringern.

Hintergrund:

Weiterbildung ist ein wichtiger Faktor, um das Vertrauen in neue Technologien zu erhöhen. Wenn Mitarbeiter:innen die Funktionsweise von KI verstehen und deren Nutzen für den eigenen Arbeitsalltag erkennen, steigen ihre Akzeptanz und ihr Engagement.

Die Teilnahme an Schulungsprogrammen zur KI-Nutzung führt zu einer besseren emotionalen Einstellung gegenüber Technologie und reduziert den Stress, der mit der Einführung neuer Technologien verbunden ist.

3. Förderung von KI-Transparenz und klare Kommunikation

Massnahme:

Binden Sie Mitarbeiter:innen rechtzeitig ein, damit transparente Kommunikation während KI-Entscheidungsprozessen sichergestellt werden.

Ziel:

Vermitteln Sie Mitarbeiter:innen ein Gefühl der Kontrolle über die Technologie und vermeiden Sie Missverständnisse, das stärkt das Vertrauen in die KI-Systeme. Binden Sie Mitarbeiter:innen in bevorstehende Change-Prozesse ein und sorgen Sie für Transparenz und Einhaltung ethischer Grundregeln im Umgang mit der KI.

Hintergrund:

Wenn Mitarbeiter:innen nicht verstehen, wie Entscheidungen durch KI-Systeme getroffen werden, führt dies oft zu Misstrauen und Stress. Transparente Kommunikation darüber, wie Daten genutzt werden und wie die Systeme funktionieren, hilft, Ängste zu lindern.

Eine klare und offene Kommunikation über den KI-Einsatz fördert die psychologische Akzeptanz und das Vertrauen in die Technologie. Besonders wichtig ist es, auch die ethischen Implikationen zu erklären und auf mögliche Bedenken einzugehen.

4. Integration von KI als unterstützende Technologie, nicht als Ersatz

Massnahme:

Positionieren Sie KI als unterstützendes Werkzeug und nicht als Bedrohung

Ziel:

Mitarbeiter:innen sollen erkennen, dass KI ihre Arbeit verbessert, erleichtert und nicht ersetzt. Das fördert das Vertrauen in die Technologie und verringert Ängste.

Hintergrund:

Menschen tendieren dazu, Technologien, die ihre Arbeit ersetzen könnten, als Bedrohung wahrzunehmen. Um diesem Gefühl entgegenzuwirken, sollte die **KI als Partnerin im Arbeitsprozess** dargestellt werden.

Mitarbeiter:innen, die KI als unterstützende Technologie verstehen, haben eine höhere Akzeptanz und eine bessere psychologische Verfassung. Diese Erkenntnisse stützen sich

auf die Idee, dass Menschen besser mit Veränderungen umgehen können, wenn sie das Gefühl haben, die Kontrolle zu behalten.

5. Beteiligung der Mitarbeiter:innen am Veränderungsprozess

Massnahme:

Beziehen Sie Mitarbeiter:innen in den KI-Implementierungsprozess mit ein.

Ziel:

Wenn Mitarbeiter:innen in den Entwicklungsprozess eingebunden werden, fühlen sie sich weniger bedroht und besser informiert, was die Akzeptanz verbessert und das Engagement der Mitarbeiter:innen fördert.

Hintergrund:

Partizipation fördert das Gefühl der Autonomie und Kontrolle. Ein solcher Ansatz stärkt nicht nur das Vertrauen, sondern ermöglicht es den Mitarbeiter:innen auch, ihre Bedenken zu äussern und zur Gestaltung des Prozesses beizutragen. Die Einbeziehung der Mitarbeiter:innen in die Implementierung von KI führt zu höherer Arbeitszufriedenheit, da Mitarbeiter:innen die Technologie als «ihre eigene» akzeptieren.

6. Gewährleistung der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz

Massnahme:

Erzeugen Sie eine **positive Unternehmenskultur** und ein unterstützendes soziales Netzwerk.

Ziel:

Förderung von **Kooperation und gegenseitiger Unterstützung**, um die psychologische Belastung durch den KI-Einsatz zu verringern.

Hintergrund:

Eine starke soziale Unterstützung durch Kolleg:innen und Vorgesetzte spielt eine Schlüsselrolle bei der Bewältigung von stressigen Arbeitsbedingungen. In einem unterstützenden Umfeld sind Mitarbeiter:innen weniger anfällig für psychische Belastungen und können sich besser an neue Technologien anpassen.

Soziale Unterstützung ist ein wichtiger Schutzfaktor gegen die negativen psychologischen Auswirkungen bei Technologieumstellungen. Mitarbeiter:innen, die soziale Unterstüt-

zung erfahren, haben eine höhere emotionale Stabilität und sind weniger gestresst.

7. Förderung des Vertrauens in KI-Systeme

Massnahme:

Vertrauen schaffen durch klare, nachvollziehbare KI-Algorithmen.

Ziel:

Das Vertrauen in die Technologie und die Wahrnehmung der KI als transparentes, ethisches System fördern.

Hintergrund:

Vertrauen ist eine der zentralen psychologischen Dimensionen im Umgang mit KI. Wenn Mitarbeiter:innen den Entscheidungsprozess von KI-Systemen nicht verstehen oder nachvollziehen können, entsteht Misstrauen. Die Bereitstellung von «**erklärbarer KI**» kann helfen, diese Hürde zu überwinden.

Ein hoher Grad an Transparenz und die Möglichkeit, den Entscheidungsprozess der KI nachzuvollziehen, erhöhen das Vertrauen und die Akzeptanz der Technologie bei den Mitarbeiter:innen.

8. Sicherstellung der ethischen Implementierung von KI

Massnahme:

Ethische Richtlinien zur Nutzung von KI festlegen

Ziel:

Diskriminierung und unfaire Praktiken verhindern, dass Mitarbeiter:innen das Gefühl haben, gerecht behandelt zu werden.

Hintergrund:

KI kann, wenn sie nicht korrekt implementiert wird, unbewusste Vorurteile verstärken und Diskriminierung begünstigen. Ethische Richtlinien und transparente Algorithmen können sicherstellen, dass KI fair und gerecht eingesetzt wird.

Durch die Einführung von klaren ethischen Standards und die Überprüfung von Algorithmen können ethische Bedenken wie Diskriminierung und Verzerrung minimiert werden.

9. Regelmässige Evaluierung der psychologischen Auswirkungen

Massnahme:

Durchführung regelmässiger Feedback-Runden und psychologischer Evaluierungen.

Ziel:

Identifikation von psychischen Belastungen und frühzeitige Anpassung der Prozesse, um negative Auswirkungen zu vermeiden.

Hintergrund:

Feedback-Runden und regelmässige Evaluierungen helfen dabei, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen. So können rechtzeitig Anpassungen vorgenommen werden, bevor psychische Belastungen zu ernsthaften Problemen führen. Regelmässige Umfragen und Feedback-Runden durchführen, z. B. über die Job Stress Analysis, um den psychologischen Zustand der Mitarbeiter:innen während des KI-Einsatzes zu überwachen und frühzeitig auf Belastungen zu reagieren.

10. Förderung der beruflichen Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten

Massnahme:

Berufliche **Weiterbildungsmöglichkeiten** und **klare Karriereperspektiven** anbieten

Ziel:

Mitarbeiter:innen sollen durch Weiterbildung **neue Fähigkeiten erwerben** und Aufstiegsmöglichkeiten sehen, um ihre berufliche Zukunft trotz KI-Technologien zu sichern.

Hintergrund:

Weiterbildung erhöht das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter:innen und hilft, die Angst vor Arbeitsplatzverlust und das Gefühl der Hilflosigkeit zu reduzieren. Karrieremöglichkeiten bieten Perspektiven und Motivation.

Stetige berufliche Weiterbildung fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und unterstützt sie in Zeiten technologischer Umwälzungen.

Diese Checkliste umfasst die wichtigsten Massnahmen für Unternehmen, um den psychologischen Herausforderungen des KI-Einsatzes in KMU gezielt entgegenzuwirken. Jede Massnahme basiert auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und bietet konkrete Handlungsempfehlungen, die sowohl die psychische Gesundheit der Mitarbeiter:innen fördern als auch die erfolgreiche Implementierung von KI-Systemen unterstützen.

Literaturverzeichnis

1. Artificial Intelligence Act (AI-Act) der Europäischen Union, www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.pdf
Abgerufen: 20.02.2025
- Accenture, 2024, accenture, www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Work-Can-Become-Era-Generative-AI.pdf
Abgerufen: 10.02.2025
- AI Now Insitute, 2019, AI Now Insitute ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut, das sich speziell auf die soziale Bedeutung von KI konzentriert.
Quelle: ainowinstitute.org/wp-content/uploads/2023/04/AI_Now_2019_Report.pdf
Abgerufen: 10.02.2025
- Algorithmwatch (2023), algorithmwatch.ch/de/wp-content/uploads/2023/05/AW_Syndicom_Algorithmen_am_Arbeitsplatz_Ueberblick.pdf
algorithmwatch.ch/de/wp-content/uploads/2023/11/2023_Positionspapier_Mitwirkung_DE.pdf
Abgerufen: 10.02.2025
- Ashley Braganza, 2021, Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust, *Journal of Business Research*, Volume 131, 2021, Pages 485–494, ISSN 0148-2963, doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018
Abgerufen: 02.02.2025
- AXA Arbeitsmarktstudie 2024, (2024),
Quelle: www.axa.ch/de/jueber-axa/medien/medienmitteilungen/aktuelle-medienmitteilungen/2024/20240926-kmu-arbeitsmarktstudie-kuenstliche-intelligenz.html
Abgerufen: 31.01.2024
- Bauer, F., & Zimmer, T. (2022). The psychological cost of failed AI implementation in Austrian SMEs. *Journal of Organizational Psychology*, 31(6), 100–113.
- Baumgartner, M., Krause A., Mumenthaler J., (2021). Faktenblatt_050_GFCH_2021-03_-_Psychische_Gesundheit_und_Veraenderungsbereitschaft_als_Erfolgsfaktoren_agiler_Transformation (Neu).pdf, Gesundheitsförderung Schweiz
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A. & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of Business Research*, 131, 485–494. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018
Abgerufen: 12.02.2025
- Braganza et al., 2020, Productive Employment and Decent Work: The Impact of AI Adoption on Psychological Contracts, Job Engagement and Employee Trust
doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018
Abgerufen: 20.02.2025
- Buolamwini & Gebru, (2018), Gender Shades: Studie zur Diskriminierung in Gesichtserkennungssystemen. proceedings.mlr.press/v81/buolamwini18a.html
Abgerufen: 11.02.2025
- Efthymiou, I.-P. (2024). Can AI Improve Health and Wellbeing? *International Case Studies Journal*, 13(11).
Quelle: www.researchgate.net/publication/386547933_Can_AI_Improve_Health_and_Wellbeing
Abgerufen: 10.02.2025
- Ernst & Young AG, EY European AI Barometer (2024),
Quelle: www.ey.com/de_ch/newsroom/2024/07/more-than-two-out-of-three-employees-in-europe-fear-job-losses-due-to-artificial-intelligence
Abgerufen: 10.02.2025
- EU-OSHA (2024). Principles for implementation and use Smart digital systems to improve workers' safety and health.
- focus.sva.de, 2024, focus.sva.de/end-user-computing/change-management-und-kuenstliche-intelligenz
Abgerufen: 10.02.2025
- Forrester Research Group (2023), A Human-Centered Approach, To AI In The Workplace, Exploring The Future Of Artificial Intelligence In HR – Through The Eyes Of Employees And People Leaders
- García-Madurga et al., 2024, The Role of Artificial Intelligence in Improving Workplace Well-Being: A Systematic Review, Published: 30 August 2024, *Businesses* 2024, 4 (3), 389–410; doi.org/10.3390/businesses4030024
Abgerufen: 20.02.2025
- García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Saz-Gil, I., & Gil-Lacruz, M. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Improving Workplace Well-Being: A Systematic Review. *Businesses*, 4(3), 389–410. doi.org/10.3390/businesses4030024
- Handelsblatt Live, 2024, live.handelsblatt.com/ki-im-change-management-erste-ergebnisse-und-erkenntnisse
Abgerufen: 10.02.2025
- Hofmann, T., Schmidt, J., & Ziegler, S. (2022). Algorithmic transparency and its impact on employee trust: The case of small and medium enterprises. *Journal of Business Ethics*, 146(4), 835–851.
- IGEM, Interessengemeinschaft elektronische Medien, 2024,
Quelle: www.igem.ch/download/Zusammenfassung-Studie-IGEM-Digimonitor-2024.pdf?d=1739206994376
Abgerufen: 10.02.2025
- Inglin, M. (2022). Chur: FH Graubünden.
Re- und Upskilling-Empfehlung. Kriterien für die automatische Auswahl von Re- und Upskilling-Angeboten, www.fhgr.ch/fileadmin/fhgr/angewandte_zukunftstechnologien/SII/churer_schriften/sii-churer_schriften_151_inglin.pdf,
Abgerufen: 06.02.2025

- Kauffeld, S., Giehl, C., & Kramer, K. (2022). Participative AI implementation and its effects on employee well-being: A study on psychological outcomes. *Technology and Human Behavior*, 35(4), 480–495.
- Klein, M., Fischer, R., & Zimmermann, T. (2021). Cognitive overload in the digital workplace: Implications for small businesses. *Journal of Technology and Work*, 28(3), 45–58.
- Kohn, Vanessa, "How Employees' Digital Resilience Makes Organizations More Secure" (2020). PACIS, 2020 Proceedings. 190. Online verfügbar: aisel.aisnet.org/pacis2020/190
- Matthijs Bal, 2025, The Psychology of Automation and Artificial Intelligence at Work: Exploring Four Fantasies and Their Leadership Implications www.researchgate.net/publication/387579329_The_Psychology_of_Automation_and_Artificial_Intelligence_at_Work_Exploring_Four_Fantasies_and_Their_Leadership_Implications
Abgerufen am 19. Februar 2025.
- Niebler, V. (2024). Forschungsmonitoring «Arbeit der Zukunft» Ausgabe 23. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung., www.boeckler.de/fpdf/HBS-008632/p_mbf_praxis_2023_52.pdf
Abgerufen: 31. Januar 2025
- Peters, A., Braun, S., & Becker, F. (2022). Trust and collaboration with AI: Psychological effects on employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 660–676.
- Peter, M. (2019) Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz., ISBN-13: 978-3-03724-165-3
- PwC Digital, 2024, digital.pwc.at/2024/06/10/ki-im-change-management
Abgerufen: 10.02.2025
- Rizvi, M., (2023) AI Chatbots Revolutionize Depression Management and Mental Health Support, Online verfügbar: www.dataversity.net/ai-chatbots-revolutionize-depression-management-and-mental-health-support (abgerufen am 21.02.2025).
- SAH Schweiz (2024). Positionspapier Künstliche Intelligenz: Chancen und Risiken für die Arbeitswelt. www.sah-schweiz.ch/wp-content/uploads/2024_08_19_SAH-Positionspapier-KI.pdf
Abgerufen: 08.02.2025
- Sander, C., Gronau, N., & Möller, J. (2020). Digital resilience as a preventive measure in high-tech workplaces. *International Journal of Occupational Health*, 26(5), 441–455.
- Schneider, M., Roth, R., & Zimmermann, C. (2021). The psychological impact of successful AI implementation in Swiss SMEs: A case study. *Swiss Journal of Business Psychology*, 36(2), 118–134.
- Schulze, H., Müller, J., & Bauer, F. (2021). Transparency and trust in AI systems: The role of clear guidelines and communication. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 415–431.
- SECO Staatssekretariat für Wirtschaft, 2025, Quelle: www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitsgesetz%20und%20Verordnungen/Wegleitungen/aenderungsliste_wegleitung_argv_3_4.pdf.download.pdf/Aenderungen_Wegleitung_V3_4_Internet_Gesamtliste_de.pdf
Abgerufen: 11.02.2025
- Spyros Makridakis, 2017, The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms, *Futures*, Volume 90, 2017, pp 46–60, ISSN 0016-3287, doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006, Quelle: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328717300046
Abgerufen: 02.02.2025
- Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, 2022, Quelle: friendlyworkspace.ch/system/files/documents/2022-10/Faktenblatt_072_GFCH_2022-08_-_Job-Stress-Index_2022.pdf
Abgerufen: 08.02.2025
- T3N, 2023, Quelle: t3n.de/news/milliardenumsatz-firma-hat-ki-als-ceo-netdragon-1542444/
Abgerufen: 06.02.2025
- unitednetworker.com, 2022, www.unitednetworker.com/weempower-entwickelt-dach-unternehmen
Abgerufen: 10.02.2025
- Wikipedia, 2018, Quelle: de.wikipedia.org/wiki/Cambridge_Analytica
Abgerufen: 10.02.2025
- World Econimoc Forum, 2025, WEF future of jobs report 2025, Quelle: reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
Abgerufen: 25.02.2025
- Zachary Crockett, 2023, thehustle.co/should-we-automate-the-ceo-2
Abgerufen: 02.02.2025
- Ziegler, S., Wenzel, T., & Koch, M. (2021). The role of social support in the adaptation to new technologies: Psychological effects in SMEs. *Journal of Social Psychology*, 37(2), 112–127

Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.):

**Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik,
Konzepte und Fallstudien**

Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU.

FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten/Schweiz im Juli 2025

Weitere Informationen und Bezug: www.ki-zentrum.ch

Projekt- und Autorenteam:

Mathias Binswanger	Nicholas Magee
Martina Dalla Vecchia	Mario Marti
Diane Dishy	Andreas Martin
Adele Dörner	Alain Neher
Claude Egli	Marc K. Peter
Andrina Eisenegger	Stefano Recca
Johannes Fenner	Manuel Renold
Leandra Gafner	Daniel Ritschard
Aldo Gnocchi	Anna Rozumowski
Samira Hamouche	Michael Schmidt-Purrmann
Knut Hinkelmann	Mike Tonazzi
Rainer Kessler	Toni Wäfler
Paul C. Kreis	Hans-Friedrich Witschel
Diego Kuonen	Lucia Wuersch
Emanuele Laurenzi	Cécile Zachlod
Johan P. Lindeque	Nicolas Zahn
Marco Looser	

Wirtschaftspartner:



Forschungs- und Medienpartner:

