

Künstliche Intelligenz im Human Resources Management – Mensch vs. Maschine oder Mensch und Maschine?

Bachelor Thesis

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

eingereicht bei:

Dr. Andrea Barrueto

Vorgelegt von: Joel Catarino
Matrikelnummer: 22-524-672
Studiengang: Bachelor of Science Business Administration with Major in Digital
Business and AI Management
Ort, Datum: Zürich, 13. Dezember 2023

Management Summary

In einer Ära, in der die Künstliche Intelligenz (KI) den Rahmen der Möglichkeiten neu definiert und unsere Gesellschaft wie auch die Arbeitsweise der Menschen grundlegend disruptiven Änderungen unterworfen sind, ergeben sich zahlreiche neue Opportunitäten und Gefahren. Besonders für das Human Resources Management (HR) in Unternehmen ist nun der Zeitpunkt gekommen, die Weichen in eine moderne und von KI unterstützte Arbeitswelt zu stellen. Die Anwendung von KI im HR verspricht enormes Potenzial für die Automatisierung von wiederkehrenden, zeitintensiven und administrativen Tätigkeiten, um die frei gewordenen Ressourcen für zwischenmenschliche Aspekte einzusetzen. Durch die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung könnte sich andernfalls das HR der Gefahr aussetzen, das «Human» in «Human Resources» zu verlieren. Damit stellt sich die zentrale Frage, ob die Menschen im HR gegen die Maschinen mit KI bestehen müssen oder ob sie mit den KI-Systemen eine neue Phase des HR einläuten. In dieser Arbeit werden die Auswirkungen einer Einführung von KI im HR auf die zwischenmenschlichen Aspekte untersucht. Es wird gefragt, ob diese Entwicklung den menschlichen Touch in den HR-Prozessen bedroht oder vielmehr unterstützt.

Um fundierte Einblicke in die zu erwartenden Auswirkungen zu gewinnen und das Verständnis des Sachverhalts zu verbessern, wird eine empirische Untersuchung mittels qualitativer Interviews mit Fachpersonen aus verschiedenen HR-Abteilungen durchgeführt. Die empirischen Erkenntnisse aus der Empirie zeigen deutlich, dass KI direkte Auswirkungen auf den menschlichen Touch in HR-Prozessen hat. Obwohl durchaus eine Bedrohung für die zwischenmenschlichen Aspekte wahrgenommen wird, liegt dies nicht primär an der Technologie von KI, sondern an der Art und Weise, wie sie eingesetzt wird. Es könnte möglich sein, dass bei einer effektiven Anwendung von KI-Systemen im HR die positiven Auswirkungen überwiegen. Ein entscheidender Faktor ist das Verständnis der Mitarbeitenden im HR mit Blick auf KI und die technologischen Möglichkeiten. Übernimmt die KI administrative und zeitintensive Tätigkeiten effektiv und effizient und übt das HR-Fachpersonal eine komplementäre, auf zwischenmenschliche Interaktionen fokussierte Funktion aus, wobei es stets die finale Entscheidungskompetenz hat, kann dies in einer erheblichen Verstärkung des menschlichen Touchs im HR resultieren. Angesichts dessen besteht ein Interesse an weiterführenden Forschungen zu effektiven Kollaborationsmodellen zwischen KI und der komplementären Rolle des HR-Fachpersonals.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	2
Inhaltsverzeichnis.....	3
Glossar	6
1 Einleitung	7
1.1 Ausgangslage.....	7
1.2 Forschungsproblem.....	9
1.3 Forschungsfrage.....	9
1.4 Zielsetzungen	10
1.5 Festlegung der inhaltlichen Abgrenzungen	10
1.6 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	11
2 Theoretische Grundlagen.....	12
2.1 Künstliche Intelligenz.....	12
2.1.1 Definitionsansätze	12
2.2 Arten von KI.....	14
2.2.1 Machine Learning	15
2.2.2 Deep Learning	18
2.2.3 NLP.....	20
2.3 Funktionen von KI.....	20
2.4 Künstliche Intelligenz im Human Resources Management	22
2.5 Chancen, Gefahren und Barrieren von KI im HR	30
2.5.1 Chancen	30
2.5.2 Gefahren.....	30
2.5.3 Barrieren.....	31
2.6 Ethische Aspekte.....	31
2.7 Humanismus und Künstliche Intelligenz.....	35
3 Methodische Vorgehensweise	36
3.1 Forschungsziel und Thesen	36
3.2 Auswahl der Forschungsmethode	36

3.3	Aufbau der Interviews	37
3.3.1	Interviewpartnerinnen und -partner	37
3.3.2	Interviewleitfaden.....	37
3.3.3	Validierung und Pretest	38
3.3.4	Durchführung der Interviews	38
3.4	Qualitative Inhaltsanalyse.....	38
3.4.1	Vorbereitung und Erhebung der Daten.....	39
3.4.2	Code-Buch.....	39
3.5	Experimentelles Interview mit ChatGPT	40
4	Empirischer Teil	41
4.1	These 1: Bedrohung	41
4.1.1	Empirische Erkenntnisse	41
4.1.2	Plausibilisierung der These	43
4.2	These 2: Verstärkung	45
4.2.1	Empirische Erkenntnisse	45
4.2.2	Plausibilisierung der These	47
4.3	Experimentelles Interview mit ChatGPT	48
4.3.1	Empirische Erkenntnisse	48
4.3.2	Vergleich der Erkenntnisse.....	49
4.3.3	Schlussfolgerung aus der empirischen Erhebung.....	50
5	Schlussfolgerung und Ausblick	51
5.1	Bewertung der Auswirkungen und Beantwortung der Forschungsfrage	52
5.2	Handlungsempfehlungen.....	53
5.3	Kritische Würdigung der Arbeit.....	54
5.4	Ausblick	55
6	Anhang.....	56
6.1	Literaturverzeichnis	56
6.2	Abbildungsverzeichnis.....	60
6.3	Tabellenverzeichnis.....	60
6.4	Interviewleitfaden.....	61

6.5 Code-Buch..... 65

Glossar

Ageismus	Diskriminierung aufgrund des Alters
Agent	Algorithmus, der in einer Umgebung agiert und lernt
Candidate Experience	Erlebnis der Bewerbenden
Clustering	Gruppierung
Employee Experience	Erlebnis der Mitarbeitenden
Environment	Umgebung
Learning Management Systeme	KI gestützte Lernsysteme
Machine Learning	Maschinelles Lernen
Offboarding-Process	Austrittsprozess
Output	Ausgabe
Overfitting	Überanpassung in einem Machine Learning Modell, wenn das Modell die Trainingsdaten zu genau erlernt und die Generalisierung auf neue Daten verschlechtert.
Performance Management	Leistungsbeurteilung
Prompt Engineering	Ist die Technik, Anfragen oder Eingabeaufforderungen (Prompts) so zu gestalten, dass sie von KI-Systemen effektiv bearbeitet werden können.
Reinforcement Learning	Verstärkendes Lernen von KI-Systemen
Semi-supervised Learning	Teilüberwachtes Lernen von KI-Systemen
Succession-Planning	Nachfolge-Planung
Supervised Learning	Überwachtes Lernen von KI-Systemen
Talent Acquisition	Rekrutierungsabteilung eines Unternehmens
Unsupervised Learning	Unüberwachtes Lernen von KI-Systemen

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Der rasante Fortschritt in der Weiterentwicklung der Künstlichen Intelligenz entfaltet einen tiefgreifenden Einfluss auf nahezu jeden Bereich des menschlichen Lebens. Durch die Integration von Technologien, die auf Künstlicher Intelligenz beruhen, ergeben sich auch im Bereich des Human Resources Managements eine Vielzahl an Möglichkeiten, aber auch an Herausforderungen.

Künstliche Intelligenz

Grundsätzlich versucht Künstliche Intelligenz (KI) mit der Nutzung von Computern und Maschinen, die Problemlösungs- und Entscheidungsfähigkeit des menschlichen Verstandes zu imitieren (IBM, o. J.c). In ihrer simpelsten Version ist die Künstliche Intelligenz eine Kombination aus Informatik und stabilen Datensätzen, um die automatisierte Lösung von Problemen zu ermöglichen. Auch Teilbereiche des maschinellen Lernens und des Deep Learning werden regelmässig mit KI in Verbindung gebracht. Das erfolgt hauptsächlich über KI-Algorithmen, die das Ziel haben, Expertensysteme zu erschaffen, die auf der Basis von Eingabedaten Prognosen oder Kategorisierungen vornehmen können (IBM, o. J.c). Da der Begriff der Künstlichen Intelligenz nicht eindeutig definiert ist, fließen zudem auch Bereiche wie Robot Process Automation und Big Data Analytics in den Bereich der Künstlichen Intelligenz ein (Haufe, 2022b). Stuart Russel und Peter Norvig (2021) haben zwei primäre Ansätze für die Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit von Computern, Softwareprogrammen und Maschinen definiert: den menschlichen und den idealen Ansatz.

Human Resources

Das Human Resources Management (HR), auch Personalwesen genannt, bezieht sich auf die immaterielle Ressource, die das Unternehmen durch seine Mitarbeitenden und deren Wissen, Fähigkeiten und Motivation erhält. Innerhalb des HR werden die in Abbildung 1 dargestellten Kernprozesse betreut. Dabei sind als Kunden alle Mitarbeitenden sowie die zukünftigen Mitarbeitenden zu betrachten.

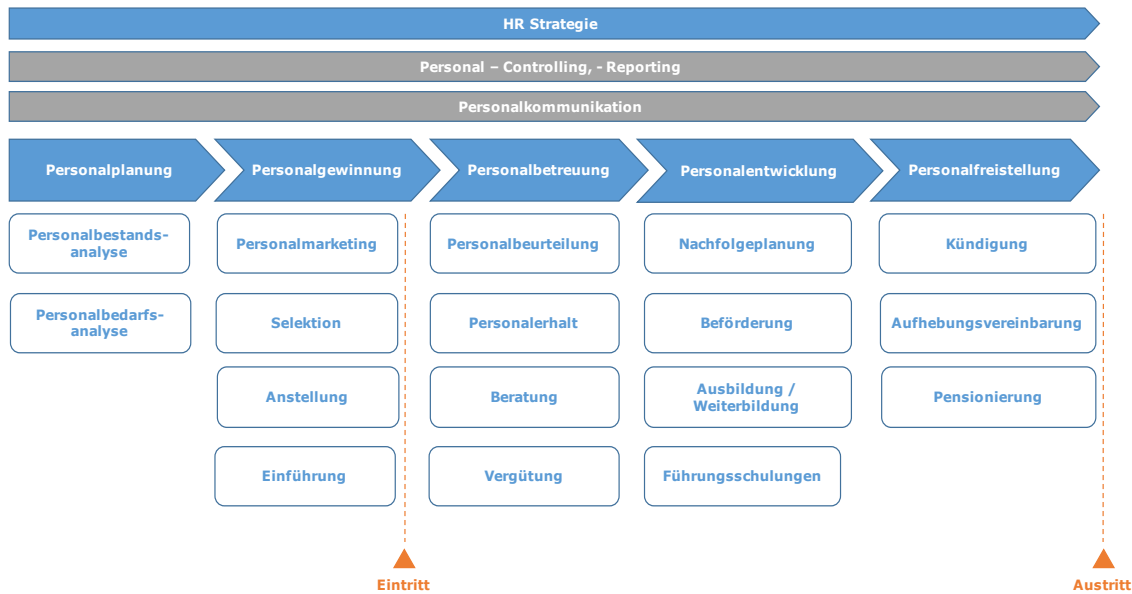


Abbildung 1: HR-Kernprozesse (eigene Darstellung)

Künstliche Intelligenz im Human Resources Management

Durch die wachsende Datafizierung im Human Resources Management öffnet sich auch das Personalwesen den Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz. Beispielsweise können mittels maschinellen Lernens Algorithmen selbständig Verbindungen oder Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen vorhandenen Datensätzen erkennen und kategorisieren. Dadurch lassen sich traditionelle HR-Kernprozesse wie beispielsweise das Sichten von Bewerbungen, das Beantworten von HR-spezifischen Anfragen oder auch das Erstellen von administrativen Dokumenten nachhaltig und zukunftsorientiert transformieren und deutlich effizienter gestalten (Haufe, 2022b).

Trotz der zahlreichen Vorteile, die sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR eröffnen, dürfen die ethischen und menschlichen Aspekte bei zunehmender Automatisierung nicht ausser Acht gelassen werden. Eine verantwortungsbewusste und legale Verwendung von Daten, die Verhinderung von Vorurteilen und Diskriminierung sowie der Schutz der Privatsphäre von Menschen sind dabei von essenzieller Bedeutung.

In Anbetracht dieser Rahmenbedingungen ist eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Einfluss von KI auf das HR, den damit verbundenen Potenzialen und Gefahren sowie dem Einsatz von maschinellem Lernen oder ähnlichen KI-Anwendungen von entscheidender Bedeutung.

1.2 Forschungsproblem

Einerseits werden historisch bedingt diverse HR-Prozesse immer noch manuell von Menschen ausgeführt. Dies ist in einer digitalen und datengetriebenen Arbeitswelt nicht mehr zeitgemäss und zudem ineffizient, da die betroffenen HR-Mitarbeitenden von diesen manuellen Aufgaben von anderen Tätigkeiten abgehalten werden. Ihre Ressourcen könnten gewinnbringender und mit einem stärkeren Fokus auf zentrale zwischenmenschliche Tätigkeiten eingesetzt werden. In Zeiten eines strikten Kostenmanagements hat auch der Arbeitgeber ein erhöhtes Interesse daran, Prozesse und Abläufe so effizient wie technologisch möglich zu gestalten. Andererseits werden durch die voranschreitende Digitalisierung zahlreiche Prozesse automatisiert, was sich auf zwischenmenschliche Interaktionen depersonalisierend auswirken kann.

Hinzu kommt, dass maschinelles Lernen oder ähnliche KI-Anwendungen innerhalb der HR-Abteilung aktuell immer noch eine äusserst neue Technologie sind und praktische Erfahrungen fehlen. In der Schweiz herrscht zudem unter HR-Mitarbeitenden eine gewisse Skepsis gegenüber dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR (Michel, 2022). Gemäss einer internationalen Studie aus dem Jahr 2019 von Oracle und Future Workplace sind jedoch HR-Mitarbeitende und Linienvorgesetzte immer enthusiastischer und optimistischer, was die Technologie der Künstlichen Intelligenz betrifft (Oracle & Future Workplace LLC., 2019).

«People are no longer afraid of the robots. They have experienced how AI and machine learning can improve the way they work in a very pragmatic way. And the more they use these technologies, the more excited they are about them» (Oracle & Future Workplace LLC., 2019).

Spätestens seit der Lancierung von ChatGPT der Firma OpenAI hat Künstliche Intelligenz die Aufmerksamkeit der breiteren Bevölkerung geweckt. Das könnte einer entsprechenden Akzeptanz einen weiteren Schub geben. Abgeleitet aus diesen Erkenntnissen ist zu untersuchen, wie sich die Einführung von KI-Systemen im HR auf den menschlichen Faktor auswirken könnte.

1.3 Forschungsfrage

Resultierend aus den beschriebenen Gegebenheiten stellt sich die zentrale Frage, welche Auswirkungen die Einführung von KI im HR auf den menschlichen Touch des Personalwesens haben wird. Daraus ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Führt der Einsatz von KI zu einem Verlust des «menschlichen Touchs» im HR oder kann KI diesen vielmehr verstärken?

1.4 Zielsetzungen

Ziel dieser Arbeit ist eine fundierte Untersuchung der zu erwartenden Auswirkungen einer Anwendung von KI-Systemen im HR auf den menschlichen Touch. Die vertiefte Analyse qualitativ erhobener Daten soll ein besseres Verständnis der möglichen Auswirkungen einer Nutzung von KI-Systemen in HR-Prozessen auf den menschlichen Touch und zwischenmenschliche Interaktionen schaffen. Zudem geht es darum, eine fundierte Indikation für das HR in Unternehmen zu erarbeiten. Diese soll aufzeigen, in welcher Weise KI effektiv und effizient im HR angewendet werden kann, um die zentrale menschliche Komponente in den HR-Prozessen und -Interaktionen zu bewahren bzw. zu fördern. Zeitgleich sollen die Schlüsselfaktoren zur Bewahrung der Menschlichkeit in HR-Prozessen identifiziert werden, um den Bedrohungsaspekt, der durch die Implementierung von KI-Systemen entstehen könnte, zu minimieren.

1.5 Festlegung der inhaltlichen Abgrenzungen

Da sich die äusserst moderne Technologie der KI in einem stetigen und rapiden Wandel befindet und Disruptionen jederzeit möglich sind, bezieht sich die Aktualität der Arbeit auf den Zeitpunkt ihrer Erstellung. Die Untersuchung bezieht sich primär auf die kurzfristigen Auswirkungen der KI auf die Menschlichkeit in den HR-Abteilungen in der Schweiz. Im Rahmen des Theorieteils können jedoch auch internationale Studien herangezogen werden. Nicht Bestandteil dieser Thesis sind zudem finanzielle Aspekte wie das Budget für allfällige KI-Implementierungen im HR. Weiter werden im Rahmen der empirischen qualitativen Untersuchung ausschliesslich die Sichtweisen des HR-Fachpersonals überprüft, die Perspektive der Bewerbenen oder Mitarbeitenden wird nicht einbezogen. Ausserdem sieht die Studie die rechtlichen Aspekte der KI-Nutzung im HR zwar als relevanten Kontext an, analysiert sie aber nicht detailliert. Das betrifft beispielsweise die Konformität mit Datenschutzgesetzen, arbeitsrechtliche Fragestellungen oder rechtliche Rahmenbedingungen für die KI-basierte Entscheidungsfindung. Obwohl diese Themen für das Verständnis des gesamten Zusammenhangs zweifellos von Bedeutung sind, liegt der Schwerpunkt der Arbeit auf den Auswirkungen von KI auf die menschlichen Aspekte im HR. Dabei wird grundsätzlich die Bedrohung des menschlichen Faktors als negative und die Verstärkung des menschlichen Faktors als positive Auswirkung verstanden.

Die Ergebnisse der Arbeit sind hauptsächlich für HR-Abteilungen relevant, die den Megatrend der KI im HR bereits erkannt haben und an einer fundierten Analyse der Auswirkungen auf den menschlichen Touch interessiert sind.

1.6 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Für die Erstellung dieser Arbeit wird eine zweistufige qualitative Vorgehensweise gewählt. Dabei wird in einer ersten Phase eine grundlegende Recherche bestehender verfügbarer Literatur durchgeführt. Dadurch kann der aktuelle Forschungs- beziehungsweise Wissenstand zur Anwendung von Künstlicher Intelligenz im HR gesichtet und beurteilt werden. In einem nächsten Schritt wird mittels einer qualitativen Datenerhebung auf der Basis von Interviews ein vertieftes Verständnis der Auswirkungen, der Wahrnehmung, der Erfahrungen, des Potenzials und der Ängste im Hinblick auf die Nutzung von KI im HR gewonnen. Hierzu wurden fünf Interviews hauptsächlich mit internen und externen HR-Fachpersonen geführt. Als Ergänzung dient ein experimentelles Interview mit ChatGPT von OpenAI in der Rolle eines HR-Fachexperten, um die empirischen Erkenntnisse aus den Interviews mit menschlichen HR-Fachexpertinnen und -Experten mit den Erkenntnissen der KI selbst zu analysieren und zu vergleichen.

Die Interviewfragen wurden zunächst mittels eines Pretests überprüft und optimiert. Die Interviews wurden danach mündlich geführt und aufgezeichnet, sodass die Audiodateien im Anschluss transkribiert werden konnten. Es wurden zielgerichtete offene Fragen gestellt, um die Befragten dazu zu animieren, offen von ihren persönlichen Ansichten und Erfahrungen zu erzählen. Ergänzt wurde dies durch geschlossene Fragen, um klare Aussagen zu erhalten. Die Auswertung der Interviews erfolgte durch ein Code-System mit Kategorien und Unterkategorien, wobei die Codes sowohl deduktiv als auch induktiv erarbeitet wurden (Mayring, 2015 in Meier et al., 2020).

Die empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit liefern umfangreiche Informationen über die möglichen Auswirkungen der Anwendung von KI im HR auf den menschlichen Touch und gewähren wertvolle Einblicke in Opportunitäten bzw. zeigen, wie die KI effektiv eingesetzt werden kann. Das letzte Kapitel fasst die Erkenntnisse der Arbeit zusammen und leitet Handlungsempfehlungen ab. Ausserdem wird die vorliegende Arbeit kritisch reflektiert und ein Ausblick über zukünftige Forschungen gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Künstliche Intelligenz

Als Geburtsstunde der Künstlichen Intelligenz wird häufig die Dartmouth Conference im Jahr 1956 erwähnt. Auf der von den amerikanischen Forschern, Mathematikern und Computerpionieren, u. a. John McCarty, Marvin Minsky, Claude Shannon und Nathaniel Rochester, organisierten Konferenz wurde die Basis für die Forschung definiert und der Begriff der Künstlicher Intelligenz erstmals geprägt (Trustees of Dartmouth College, 2023). Die theoretischen Grundsteine für die Forschung zur Künstlichen Intelligenz hatte jedoch bereits 1950 der britische Informatiker Alan Turing gelegt, als er mittels eines Tests die folgende zentrale Frage zu beantworten versuchte: «Can machines think?» (Turing, 1950).

In dem sogenannten Turing-Test wird eine menschliche Versuchsperson über eine textbasierte Kommunikation mit einem unbekanntem Gesprächspartner, der entweder ein Mensch oder ein Computer ist, befragt. Wenn die menschliche Versuchsperson sich nicht sicher ist, ob sie mit einem anderen Menschen oder einer Maschine kommuniziert, hat die Maschine den Test bestanden und gilt als intelligent. Um dies erfolgreich umsetzen zu können, muss die Künstliche Intelligenz in der Lage sein, natürliche Sprache zu verstehen und selbst aktiv zu verwenden. Zudem muss die KI eine Methode zur Wissensrepräsentation haben, um die erfassten Informationen aus visuellen oder auditiven Quellen speichern zu können. Diese Daten dienen anschliessend als Basis, auf der die KI logische Schlussfolgerungen ziehen und sich jeweils an die neuen Umstände anpassen muss. Daraus resultierend sollte es der KI möglich sein, Muster zu erkennen und entsprechend zu handeln. Der Turing-Test wird bis heute verwendet – und erste Modelle der Künstlichen Intelligenz bestehen ihn bereits (National Geographic, 2023).

2.1.1 Definitionsansätze

Da der Begriff der Künstlichen Intelligenz nicht eindeutig definiert ist, gibt es unterschiedliche Ansätze einer Begriffsbestimmung. So haben Stuart Russel und Peter Norvig (2021) zwei primäre Ansätze für die Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeit von Maschinen definiert: Entweder wird menschliches Handeln oder Denken nachgeahmt, oder die Maschine wird im idealen Ansatz am rationalen Denken oder Handeln gemessen. Die menschlichen unterscheiden sich von den rationalen Ansätzen insofern, als sie davon ausgehen, dass Menschen nicht immer rational denken oder handeln, sondern sich auch emotional leiten lassen könnten. Daraus ableitend ergeben sich gemäss Stuart Russel und Peter Norvig (2021) vier Gruppen von Definitionsansätzen:

Tabelle 1: Primäre Ansätze von KI (eigene Darstellung in Anlehnung an Russel & Norvig, 2021)

Menschlicher Ansatz	Idealer Ansatz
Systeme denken wie Menschen.	Systeme denken rational.
Systeme handeln wie Menschen.	Systeme handeln rational.

Menschlicher Ansatz: Denken

Dieser Definitionsansatz beschreibt die Künstliche Intelligenz als ein System, das menschliches Denken simulieren soll. Dieser Ansatz betont, dass die KI nicht nur die ihr aufgetragenen Probleme korrekt lösen soll, sondern dass auch die logischen Schritte, die sie unternimmt, mit jenen des menschlichen Denkens übereinstimmen sollen.

«Die aufregenden neuen Bemühungen, Computer zum Denken zu bringen [...] Maschinen mit Verstand im wahrsten Sinne des Wortes» (Haugeland, 1985).

«Die Automatisierung von Aktivitäten, welche wir mit dem menschlichen Denken assoziieren, wie die Entscheidungsfindung, Problemlösung, Lernen [...]» (Bellmann, 1987).

Menschlicher Ansatz: Handeln

Der Definitionsansatz des menschlichen Handelns beschreibt, dass ein System als intelligent betrachtet werden kann, wenn es Aufgaben zu bewältigen vermag, welche normalerweise menschliche Intelligenz erfordern. Um die effektive Intelligenz eines Systems beurteilen zu können, kann das System dem Test von A. Turing unterzogen werden.

«Die Kunst, Maschinen zu entwickeln, die Funktionen ausführen, die menschliche Intelligenz erfordern» (Kurzweil, 1990).

Rationaler Ansatz: Denken

Der Ansatz des rationalen Denkens versucht, logische Vorgehensweisen mit unwiderlegbaren Argumentationsprozessen zu definieren und dadurch das Denken der KI zu formalisieren. Ein anschauliches Beispiel für diesen Ansatz ist: «Sokrates ist ein Mensch. Alle Menschen sind sterblich, und daher ist auch Sokrates sterblich» (Russel & Norvig, 2021). Durch die Anwendung solcher logischen Regeln wird versucht, den menschlichen Verstand zu modellieren und auf dieser Grundlage Künstliche Intelligenz zu entwickeln.

Rationaler Ansatz: Handeln

Der Definitionsansatz des rationalen Handelns bezieht sich auf die Idee, dass sich die KI als rationaler Agent verhält und in bestimmten gegebenen Situationen jeweils die Aktion auswählt, die die definierten Ziele am besten erfüllt. Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass der rationale Agent bewusst Alternativen bewertet, wobei das Ziel darin besteht, den Nutzen zu maximieren. Das Konzept des rationalen Handelns dient als Grundlage für die Entwicklung von intelligenten Agenten und autonomen Systemen. Da die Rationalität oft mathematische Modelle und Algorithmen verwendet, können durch diesen Ansatz eindeutig überprüfbare Agenten-Aktionen definiert werden.

«Computational Intelligence ist die Erforschung des Konzepts intelligenter Agenten» (Poole et al., 1998).

2.2 Arten von KI

Um die verschiedenen KI-Technologien zu unterscheiden, werden sie nach ihrer Fähigkeit, menschliche Eigenschaften zu imitieren, nach der Technologie, die sie nutzen, und nach der realen Anwendung kategorisiert (Escott, 2017). Es gibt drei Arten von Künstlicher Intelligenz, wobei in einem ersten Schritt zwischen schwacher und starker KI unterschieden wird:

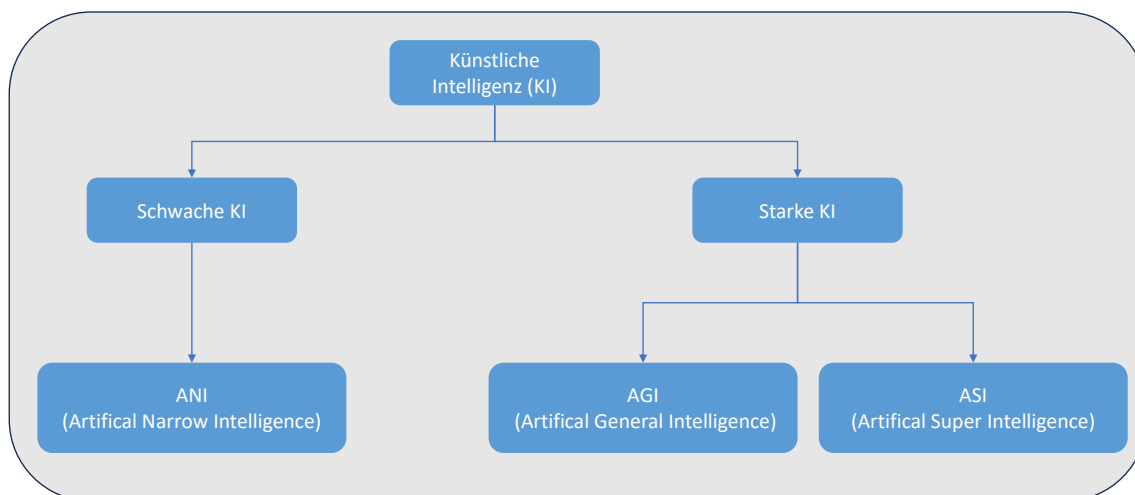


Abbildung 2: Arten von KI (eigene Darstellung)

Schwache KI, auch Artificial Narrow Intelligence (ANI) genannt, wird immer nur für singuläre spezifische Aufgaben eingesetzt. Sie ist sehr intelligent bei der Durchführung der Tätigkeit, für die sie programmiert wurde, das bringt jedoch die Limitation mit sich, dass sie nur für diese eine Tätigkeit geeignet ist (Escott, 2017). Artificial Narrow Intelligence ist zudem auf menschliche Unterstützung angewiesen, beispielsweise um die Parameter des Lernalgorithmus zu definieren und die Daten für das Training der KI einzuspeisen (IBM, o. J.a).

Die ANI konnte in den letzten Jahren zahlreiche Durchbrüche erzielen und weist bereits eine grössere Palette an erfolgreichen Umsetzungen auf. Bekannte und erwähnenswerte Beispiele sind:

- Sprachassistenten wie Siri von Apple, Alexa von Amazon und andere
- Bild-/Gesichtserkennungen
- Autonomes (Auto-)Fahren
- E-Mail-Spam-Filter

Im Gegensatz zur schwachen KI, die das menschliche Verhalten für spezifische Vorgehensweisen simuliert, ist die starke KI eine theoretische Form der KI, die das Intelligenzlevel von Menschen erreicht oder sogar übertreffen kann (Castro & New, 2016). Demzufolge hat starke KI das Ziel, intelligente Maschinen zu erschaffen, die nicht vom humanen Verstand unterschieden werden können. Sollte es der Forschung gelingen, eine solche starke KI zu entwickeln, müsste die Maschine über menschliche Problemlösungs- und Lernfähigkeiten verfügen und in der Lage sein, diese Fähigkeiten auf verschiedenste Probleme anzuwenden. Bis zum heutigen Zeitpunkt ist es der Forschung noch nicht gelungen, eine starke KI zu entwickeln, weshalb sie bisher nur ein hypothetisches Konzept ist und keine manifeste Verwirklichung in der Realität erfahren hat (IBM, o. J.a).

Was die Möglichkeit einer Umsetzung von starker KI in der Realität betrifft, gehen die Meinungen der Expertinnen und Experten auseinander. Während einige optimistisch darauf verweisen, was in Zukunft alles mit starker KI erreicht werden könnte, sind andere skeptisch, ob starke KI-Systeme überhaupt entwickelt werden können (IBM, o. J.a).

2.2.1 Machine Learning

Die Begriffe Machine Learning und Deep Learning werden oft mit Künstlicher Intelligenz in Verbindung gebracht. Der primäre Fokus des maschinellen Lernens liegt auf der Schulung von Computern, um diese zu befähigen, aus umfangreichen Datensätzen und erworbenen Erfahrungen zu lernen und sich kontinuierlich zu optimieren, ohne explizit dafür programmiert zu werden. Die Algorithmen des Machine Learning werden gezielt darauf trainiert, Muster und Korrelationen zu identifizieren, um auf der Grundlage entsprechender Analysen fundierte Entscheidungen und Prognosen zu

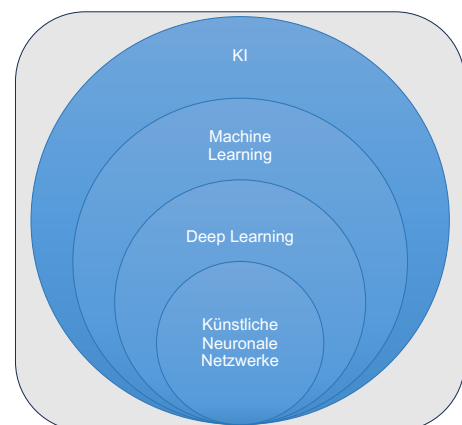


Abbildung 3: Diagramm der Beziehung zwischen KI und Maschine Learning (eigene Darstellung in Anlehnung an SAP, o.J.)

treffen. Machine Learning ist keine Künstliche Intelligenz, kann aber als Vorstufe oder als ein Teilbereich zu ihr angesehen werden. Die durch das maschinelle Lernen verarbeiteten Daten werden von der KI genutzt, um Aufgaben auszuführen, zu lernen und sich zu verbessern. Insofern kann behauptet werden, dass Machine Learning die Künstliche Intelligenz überhaupt erst ermöglicht (SAP, o. J.).

Für ein funktionelles Machine-Learning-Modell müssen die verfügbaren Daten in einem initialen Schritt in drei Kategorien unterteilt werden: Trainingsdaten, Validierungsdaten und Testdaten. Die Trainingsdaten dienen dazu, ein Modell mit den relevanten Eigenschaften aufzubauen. Im anschließenden Evaluationsprozess wird das Modell anhand der Validierungsdaten auf seine Richtigkeit hin überprüft, und abschliessend werden die Resultate mittels der Testdaten im Hinblick auf die Genauigkeit und Leistung des Modells validiert (Scherk et al. 2017).

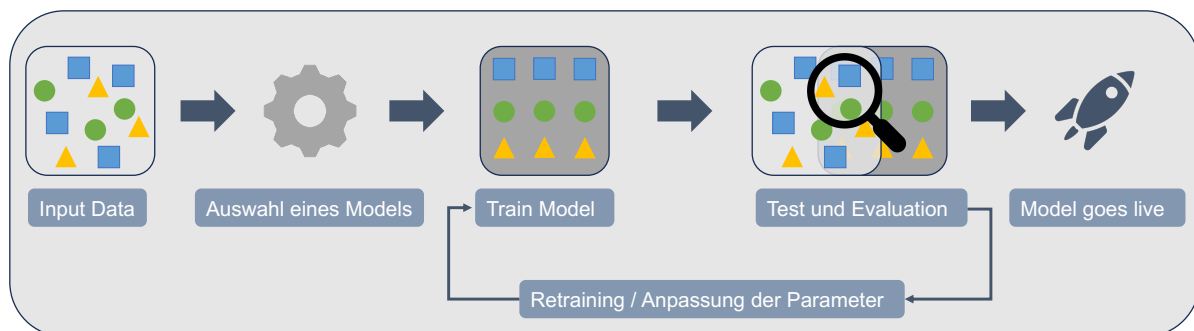


Abbildung 4: Machine-Learning Prozess (eigene Darstellung in Anlehnung an SAP, o.J.)

Grundsätzlich gilt beim Machine Learning als datengetriebene Technologie, dass die Menge an Trainingsdaten in direktem Zusammenhang mit der Verbesserung des Modells und der Fehlerreduktion steht. Vereinfacht gesagt: Je mehr Trainingsdaten, desto besser ist das Modell. Dabei liegt die zentrale Herausforderung darin, das Modell ausreichend generalisiert zu halten, um es auch auf bisher unbekannte Daten derselben Beschaffenheit effektiv anwenden zu können. Ausserdem sollten die Modelle ein grosses Mass an Robustheit aufweisen, indem sie konsistent auf ähnliche Eingaben reagieren (Döbel et al., 2018). Konsequenterweise kann ein Modell nur dann eine hohe Qualität ausweisen, wenn die eingespeisten Daten ebenfalls von hoher Qualität sind.

Innerhalb des Machine Learning gibt es verschiedene Arten von Lernmethoden. In Abhängigkeit von deren Beschaffenheit und dem gewünschten Resultat kann eines der nachfolgenden vier Lernmodelle angewendet werden:

Supervised Learning

Beim Supervised Learning werden vorhandene Beispieldaten genutzt, um darin verborgene Muster und Zusammenhänge zu erkennen. Dabei lernt der Algorithmus die Muster anhand der Trainingsdaten, um sie anschliessend zu adaptieren und bei unbekanntem Daten anzuwenden. Das Supervised Learning erfolgt stets im Zusammenhang mit bereits bekannten Zielvariablen, die der Algorithmus präzise prognostizieren soll (Wuttke, 2022). Bei der Leistungsmessung vergleicht der Algorithmus die Genauigkeit seiner Vorhersage mit dem bekannten Zielwert und passt sich anschliessend an, bis der Fehler ausreichend minimiert ist.

Supervised Learning kann, je nach Art der Zielvariable oder der Vorhersage, die gemacht werden soll, in zwei grundlegende Arten von Problemen unterteilt werden: Bei der *Klassifikation* wird versucht, die Daten einer der vordefinierten Kategorien zuzuordnen. Die Zielvariable ist diskret und kategorisch. Ein klassisches Beispiel ist die Klassifikation in Spam-E-Mails und reguläre E-Mails. Das Modell lernt, Muster in den Eingabedaten zu erkennen, die es ihm ermöglichen, E-Mails korrekt zu kategorisieren. Bei der *Regression* versucht das Supervised Learning, numerische Werte oder kontinuierliche Zielvariablen vorherzusagen. Das Modell lernt, wie sich die Eingabedaten auf die Zielgrösse auswirken, und entwickelt eine Funktion, die es ihm ermöglicht, genaue Prognosen für kontinuierliche Werte zu treffen. Ein klassisches Beispiel für die Regression ist die Wettervorhersage, bei der die Vorhersage beispielsweise für Temperatur und Niederschlag auf historischen Daten und aktuellen Bedingungen basiert (TIBCO, 2023).

Unsupervised Learning

Unsupervised Learning bedient sich maschineller Lernalgorithmen, um nicht annotierte Datensätze zu analysieren und für das Clustering zu identifizieren. Diese Algorithmen sind in der Lage, eigenständig verborgene Muster, Strukturen oder Anomalien zu erkennen, ohne dabei auf manuelle Eingriffe angewiesen zu sein (IBM, o. J.a). Im Gegensatz zum Supervised Learning trainiert dieses Modell ohne Zielvariablen und findet selbständig Zusammenhänge. Eine häufige Anwendung des Unsupervised Learning ist das Clustering, das dazu dient, in einer grossen Anzahl von Datensätzen ähnliche Datenpunkte in homogene Gruppen oder Cluster zu unterteilen. Dieses Modell kann beispielsweise dabei unterstützen, Kunden anhand ihres Kaufverhaltens und ihrer Präferenzen in unterschiedliche Segmente zu unterteilen.

Der zentrale Unterschied zwischen den beiden Methoden ist, dass das Supervised Learning gelabelte Datensätze verwendet und einen verhältnismässig grossen Aufwand zur Aufbereitung der Daten erfordert, während das Unsupervised Learning mit ungekennzeichneten Daten arbeitet und nur einen minimalen menschlichen Aufwand mit sich bringt.

Semi-Supervised Learning

Das Semi-Supervised Learning ist eine Mischform aus dem Supervised und dem Unsupervised Learning, da es einerseits nicht gelabelte Datensätze und andererseits gelabelte Datensätze verwendet. Im Semi-Supervised-Learning-Algorithmus wird das System angeleitet, die beschrifteten Daten nach korrelierenden Merkmalen zu analysieren, die auf die unbeschrifteten Daten angewendet werden können. Die beschrifteten Daten erfüllen dabei die Funktion einer Starthilfe für das System und können die Geschwindigkeit des Lerneffekts und die Genauigkeit des Modells erheblich steigern (SAP, o. J.).

Der Einsatz von Semi-Supervised Learning ist sinnvoll, wenn es deutlich mehr unbeschriftete wie beschriftete Daten gibt. Das gilt besonders in Fällen, in denen die massenhafte Beschaffung von Daten, beispielsweise in der Spracherkennung, kostengünstig ist, die Beschriftung dieser Datensätze jedoch einen erheblichen menschlichen Aufwand und grosse finanzielle Kosten mit sich bringen würde (Chapelle et al., 2006). Gemäss einer umfangreichen Untersuchung der MIT Press (2006) birgt dieses Modell jedoch nicht zu unterschätzende Risiken, sollte das System Fehler in den beschrifteten Datensätzen erlernen, replizieren und auf die unbeschrifteten Datensätze anwenden.

Reinforcement Learning

Das Reinforcement Learning ist das vierte Hauptmodell des Machine Learning. Anders als bei den bislang beschriebenen Modellen wird der Lerneffekt beim Reinforcement Learning durch die direkte Interaktion mit dem Environment forciert. Dabei lernt ein Agent durch gezieltes Experimentieren aufgrund der beobachteten Situation. Das interaktive Umfeld sendet anschliessend eine Rückmeldung als Belohnung an den Agenten zurück, anhand welcher der Agent zuordnen kann, ob die Aktion erfolgreich war. Durch die Belohnung lernt der Agent, erfolgreiche Aktionen in ähnlichen Fällen zu wiederholen und erfolglose Bemühungen, die zu einem unerwünschten Resultat geführt haben, zu vermeiden (Schmoeller da Roza , 2023).

Ein bekanntes Beispiel für die Anwendung des Reinforcement Learning ist die KI, die ein Atari-Spiel spielt, wobei es darum geht, mit einem Ball Blöcke zu zerstören und einen Ausgang zu finden. Die Rückmeldungen des Umfelds bzw. des Spiels sind dabei entweder positiv (Block zerstört) oder negativ (Ball verloren).

2.2.2 Deep Learning

Einen essenziellen Teilbereich des Machine Learning bildet das Deep Learning. Im Gegensatz zu den oben beschriebenen Modellen, die sich hauptsächlich auf aufgabenspezifische Algorithmen beziehen, liegt der Fokus beim Deep Learning auf der Datenrepräsentation. Mit sogenannten künstlichen neuronalen Netzen, die dem menschlichen Gehirn nachempfunden sind, lernen die Systeme aus ihren Erfahrungen, verstehen die Welt in Form einer Hierarchie von

Konzepten und sind selbständig in der Lage, aus vorgelegten Daten Merkmale zu extrahieren (Mannam, 2021).

Während das menschliche Gehirn Informationen über Neuronen und Synapsen prozessiert, werden diese von künstlichen neuronalen Netzwerken durch das Aufreihen mehrerer Schichten von Algorithmen, die mit gewichteten Verbindungen untereinander vernetzt sind, im Ansatz nachgeahmt. Das Training erfolgt durch die wiederholende Vorlage von Daten, wobei das neuronale Netz mit jeder Ausführung lernt, exakter zu klassifizieren. Der Lerneffekt für neuronale Netze wird dabei hauptsächlich über die stetige Anpassung der Gewichtung der einzelnen Verbindungen zwischen den Neuronenschichten erreicht. Bei einem ausreichenden Trainingsaufwand kann das Modell anschliessend für Datensätze genutzt werden, die dem System noch unbekannt sind (Fraunhofer-Institut für Kognitive Systeme IKS, 2023).

Zu den Schichten eines neuronalen Netzes zählt die Input-Schicht, über welche die Daten in das Modell gelangen. Bevor über die Output-Schicht die Antwort gegeben wird, werden eine oder mehrere versteckte Schichten von Algorithmen durchlaufen, wobei hier das eigentliche Lernen stattfindet. In den verschiedenen Schichten des Netzwerks werden die Input-Daten anhand spezifischer Merkmale identifiziert und klassifiziert, wobei unterschiedliche Ebenen der Komplexität erstellt werden (Scherk et al., 2017).

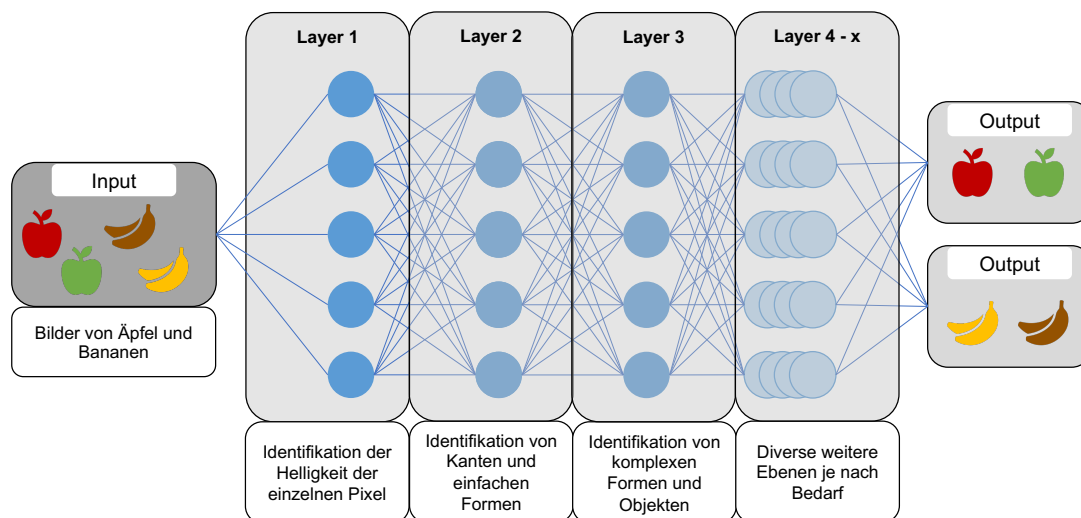


Abbildung 5: Deep Learning – neuronales Netzwerk (eigene Darstellung in Anlehnung an IBM, o. J.c)

Auf der ersten Ebene identifiziert die KI verhältnismässig einfache Muster, beispielweise bei Bildern die unterschiedliche Helligkeit der einzelnen Pixel. In einer zweiten Schicht startet die Identifikation von Kanten und einfachen Formen, und auf einer dritten Ebene werden komplexere Formen und Objekte erkannt. Daraus resultierend können durch diese Art der Datenver-

arbeitung Deep-Learning-Systeme selbständig und automatisiert Daten und Muster identifizieren und extrahieren (Scherk et al., 2017).

2.2.3 NLP

Das Natural Language Processing (NLP) ist ein Bereich der Künstlichen Intelligenz, der das Ziel hat, Computern und Systemen die Interpretation und Verarbeitung von menschlicher Sprache zu ermöglichen. Dabei werden Ansätze aus der Computerlinguistik, die sich auf die regelbasierte Methode zur Analyse natürlicher Sprache stützt, mit Techniken des Machine Learning und des Deep Learning kombiniert. Durch diese Methoden wird es Computern ermöglicht, die Bedeutung von Sprache vollständig zu erfassen und zu generieren. NLP wird bereits für unterschiedliche praktische Anwendungen, etwa für sprachgesteuerte Navigationssysteme oder fortschrittliche Chatbots, eingesetzt (IBM, o. J.d).

Der wohl bekannteste Chatbot ist aktuell ChatGPT von der Firma OpenAI. GPT ist die Abkürzung für Generative Pre-trained Transformer. Dabei handelt es sich um ein fortschrittliches multimodales Sprachmodell, das darauf spezialisiert ist, menschliche Sprache zu verstehen und zu generieren. Neben Text kann ChatGPT auch Bilder und Audioeingaben verarbeiten und ist in der Lage, über 200 Milliarden Parameter zu nutzen (OpenAI, o. J.).

2.3 Funktionen von KI

Von einfachen Anwendungsbeispielen wie etwa der automatischen Bilderkennung auf dem Smartphone bis hin zu äusserst komplexen Anwendungen wie autonom fahrenden Kraftfahrzeugen werden unterschiedlichste KI-Systeme bereits heute breit diversifiziert eingesetzt. Je nach Komplexität der Anwendung benötigt das KI-System unterschiedliche oder komplementäre Funktionen, um eine etwaige Aufgabe erfolgreich bewerkstelligen zu können.

Gemäss den Autoren Daniel Castro und Joshua New vom Center for Data Innovation (2016) verfügt die Mehrheit aller KI-Systeme über mindestens eine der nachfolgenden sieben Funktionen. Dabei ist es wichtig zu erwähnen, dass viele Anwendungen mehrere Funktionen nutzen, die dann wechselseitig voneinander abhängen können.

Monitoring

KI ist fähig, enorme Datenmengen zu analysieren und Muster sowie Abweichungen zu identifizieren. Da dies oft in Echtzeit sowie wesentlich schneller und präziser als von Menschen durchgeführt werden kann, eignet sich KI optimal für Überwachungsaufgaben. Hierzu zählen beispielsweise die Erkennung von Kreditkartenbetrug oder bedeutende Veränderungen der Umwelt.

Discovering

Aus der Extraktion umfänglicher Datensätze kann KI entsprechende Erkenntnisse ableiten und durch Simulationen neue Lösungen entdecken. Da sie dabei dynamische Modelle verwendet, die aus den Daten lernen und sich anpassen können, ist sie in der Lage abstrakte Muster aufzudecken und neue Erkenntnisse zu enthüllen.

Predicting

Auf der Basis der analysierten Daten ist es der KI möglich, Prognosen wie etwa eine Wettervorhersage für die Zukunft zu erstellen. Zudem können Reaktionen aufgrund der Daten personalisiert und Empfehlungen abgegeben werden, beispielsweise Vorschläge von TV-Serien aufgrund bereits konsumierter Serien.

Interpreting

Aufgrund der Lernfähigkeit und der Fähigkeit Muster zu erkennen, ist die KI im Stande unstrukturierte Daten wie Bilder, Videos, Audioaufnahmen und Text zu interpretieren. Demzufolge ist es Systemen mit einer KI-Anwendung beispielsweise möglich, gesprochene Instruktionen für eine Terminplanung zu erfassen und zu prozessieren.

Interaktion mit der physischen Umgebung

KI ermöglicht vielfältige Interaktionen zwischen Maschinen und ihrer Umgebung, die es autonomen Systemen erlauben, direkt mit der physischen Welt zu interagieren. KI kann also robotische Systeme dazu befähigen, in ihrer Umgebung zu navigieren und diese auch zu steuern. Autonome Fahrzeuge beispielsweise verarbeiten grosse Mengen an Daten, die sie mittels Sensoren, Kameras und Navigationssystemen erhalten, und nutzen die Resultate, um eine sichere und effiziente Route zu bestimmen.

Interaktion mit Menschen

Menschen passen normalerweise ihr Verhalten an, um mit Computersystemen zu kommunizieren, sei es durch das Nutzen der Tastatur oder das Drücken bestimmter Tasten. Die KI bietet, an den Menschen adaptierte Möglichkeiten, zur Interaktion mit einem Computersystem, da sie auf Sprache, Gestik und Mimik reagieren kann. Beispielsweise kann so eine verbale Konversation mit einem Chatbot geführt werden.

Interaktion mit Maschinen

Mit der Unterstützung von KI-Systemen können komplexe Interaktionen zwischen Maschinen automatisch koordiniert und angepasst werden. So können beispielsweise autonome Roboter in einem grossen Warenversandhaus miteinander kommunizieren, um die Produkte einzusortieren oder für den Versand zu entnehmen.

2.4 Künstliche Intelligenz im Human Resources Management

Anwendungsmöglichkeiten von KI im HR mit Potenzial sind entlang des gesamten Personallebenszyklus zu finden. Da die Digitalisierungsgrade der verschiedenen Prozesse variieren, befinden sich konsequenterweise die betroffenen KI-Systeme in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung.

Das übergeordnete Ziel des Human Resources Managements ist es, neben der nachhaltigen Personalplanung und Personalbeschaffung, die Bedürfnisse hinsichtlich der gegenwärtigen und künftigen Belegschaft effektiver zu bedienen, Ressourcenverschwendung zu minimieren und eine nachhaltige lernorientierte Organisationskultur zu etablieren. Die wesentliche Wertschöpfung von KI im HR erfolgt durch die Analyse und Auswertung personal- und organisationsbezogener Datensätze zur Kandidatenauswahl, zur Entwicklung einer strategischen Arbeitsorganisation und zur Steuerung von Leistungen sowie durch die Automatisierung zentraler Arbeitsprozesse (Fink, 2021).

Aufgrund des hohen Digitalisierungsgrades und der Fülle an vorhandenen Datensätzen ist besonders das Recruiting in der Personalgewinnung für den Einsatz von KI prädestiniert. Im Gegensatz dazu steckt die Entwicklung eines KI-unterstützten Konfliktmanagements noch in den Anfängen. Das könnte an dem Bedarf an menschlicher Empathie und zwischenmenschlichen Fähigkeiten liegen, die von einer KI nur sehr schwer repliziert werden können.

Um einen Überblick über die zahlreichen verschiedenen Einsatzmöglichkeiten von KI im HR zu erhalten, werden in den nachfolgenden Tabellen HR-spezifische KI-Anwendungen innerhalb der einzelnen Phasen des Personallebenszyklus (Abbildung 6) beschrieben.

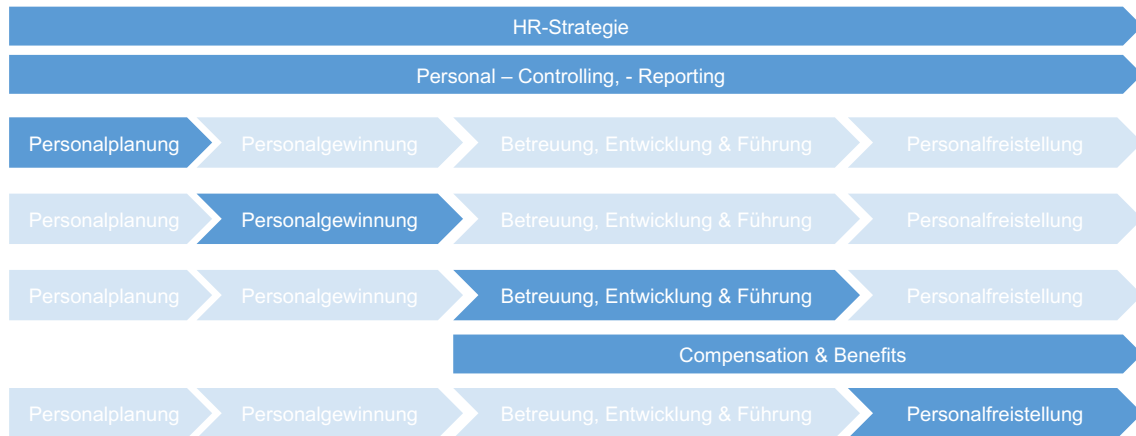


Abbildung 6: Phasen des Personallebenszyklus (eigene Darstellung)

People Analytics

HR-Controlling und -Reporting sind entscheidend, um die Effektivität von Personalstrategien und -initiativen zu überwachen und datengestützte Entscheidungen zu treffen. Künstliche Intelligenz (KI) kann diesen Bereich revolutionieren, indem sie Analysen beschleunigt, Prognosen ermöglicht und komplexe Datenmuster identifiziert. Nachfolgend sind einige Anwendungsbeispiele für den Einsatz von KI in Bezug auf HR-Controlling und -Reporting:

Tabelle 2: KI-Anwendungen im HR – People Analytics

KI-Anwendung	Beschreibung
Automatisiertes Reporting	KI kann aktuelle Daten in Echtzeit analysieren und auf Dashboards visualisieren. Zudem ist sie in der Lage, Anomalien zu erkennen und Warnungen zu senden, um zeitnah reagieren zu können (Workday, 2023a).
Prognosemodelle	Im HR-Kontext beziehen sich die Prognosemodelle hauptsächlich auf Fluktuations- und Rekrutierungsprognosen. Die KI unterstützt darin, einerseits Vorhersagen zu treffen, welche Mitarbeitenden die Firma verlassen werden, und andererseits den inskünftigen Personalbedarf zu prognostizieren (Wood, 2020).
HR-Budget-Optimierung	Durch die Analyse der Personalkosten kann die KI dabei assistieren, dass HR-Budget optimal zu verteilen (Workday, 2023e).

Personalplanung

Die im vorherigen Kapitel erwähnten Prognosemodelle der Fluktuations- und Personalbedarfsprognose werden grundsätzlich in der Personalplanung angewendet und sind direkt mit dem HR-Reporting und -Controlling verbunden bzw. rapportieren die Kennzahlen an diese. Weitere Anwendungsbeispiele werden in nachfolgender Tabelle erläutert:

Tabelle 3: KI-Anwendungen im HR - Personalplanung

KI-Anwendung	Beschreibung
Arbeitsmarktanalysen	Wird die Veröffentlichung von Stellenanzeigen geplant, sind präzise und verlässliche Informationen über den aktuellen Arbeitsmarkt essentiell. Die KI kann Daten aus verschiedenen Quellen sammeln und analysieren, um Unternehmen umfassende Erkenntnisse über Angebot und Nachfrage, gefragte Skills und übliche Gehaltstrends zu liefern (HR Today, 2023).
Skill-Gap-Analyse	Durch den Vergleich der aktuellen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeitenden mit den zukünftigen Anforderungen des Unternehmens kann KI helfen, Optimierungspotenzial zu identifizieren und zu zeigen, wo Schulungen oder Neueinstellungen erforderlich sind (Gartner, 2023).
Optimierte Einsatzplanung	Basierend auf der Qualifikation und den Präferenzen der Mitarbeitenden sowie auf den gesetzlichen Vorschriften kann KI strukturierte und effiziente Einsatzpläne erstellen, ohne dabei die Flexibilität zu beeinträchtigen. Dies verbessert die Auslastung der personellen Ressourcen und steigert zudem die Agilität (Grimm, 2022).

Personalgewinnung

Der Einsatz von KI in der Personalgewinnung kann den Rekrutierungsprozess erheblich beschleunigen und die Qualität der Einstellungen verbessern. Beim Robo-Recruiting werden verschiedene Aspekte des Rekrutierungsprozesses durch KI-unterstützte Systeme übernommen. Robo-Recruiting kann unter anderem in folgenden Bereichen angewandt werden:

Tabelle 4: KI-Anwendungen im HR - Personalgewinnung

KI-Anwendung	Beschreibung
Software für optimierte Stellenausschreibungen	KI kann dabei unterstützen, Stellenausschreibungen zu verfassen und zu optimieren (Haufe, 2023c).
CV-Screening	Mittels KI können die von Kandidaten vorliegenden Lebensläufe automatisiert untersucht werden. Dabei werden unter anderem die erforderlichen Kompetenzen oder Lücken analysiert und eine Bewertung des Profil wird abgegeben. Diese Anwendung eignet sich besonders bei hohen Volumen an Bewerbungen (Gwendolin & Bendel, 2022).
Job-Matching-Algorithmen	KI-basierte Systeme können die Kompetenzen und Erfahrungen von Bewerbenden unterschiedlichster Netzwerke (bspw. LinkedIn, Xing etc.) mit den Anforderungen offener Positionen abgleichen, um optimale Übereinstimmungen zu erkennen (Talentwunder, 2022).
Chatbots für Bewerbende	Automatisierte Kommunikation mit Bewerbenden bspw. zur Beantwortung genereller Fragen oder zur Terminvereinbarung (Gwendolin & Bendel, 2022).
KI-gestützte Video-Interviews	KI-gestützte Video-Interviews nutzen Technologie, um Videoaufnahmen von Bewerbergesprächen zu analysieren. Die Analyse kann anschliessend in die Bewertung der sich bewerbenden Person einfließen (Gwendolin & Bendel, 2022).

Betreuung, Entwicklung und Führung von Personal

Die Anwendung von KI in Bezug auf die Betreuung, Entwicklung und Führung von Personal kann eine Vielzahl von Vorteilen bieten, die durch massgeschneiderte Lösungen für Mitarbeitende die Employee Experience wie auch die organisatorische Effizienz positiv beeinflussen können. Nachfolgend werden einige Anwendungsbeispiele präsentiert:

Tabelle 5: KI-Anwendungen im HR – Betreuung, Entwicklung und Führung

KI-Anwendung	Beschreibung
Betreuung	
Chatbot für Mitarbeitende	Mitarbeitenden-Assistenz-Systeme wie Chatbots und virtuelle Assistenzen können Mitarbeitenden schneller und effizienter Rückmeldung zu generellen Fragen wie Urlaubstage, Krankheitserfassung oder Arbeitszeit geben. Bei komplexeren Themen oder dem Wunsch nach einer persönlichen Beratung kann der Chatbot an die passende Ansprechperson verweisen (Haufe, 2022a).
Stimmungsanalyse	KI kann automatisierte Stimmungsanalysen anhand von Mitarbeitenden-Feedback-Formularen und über andere Kanäle vornehmen, um die Einstellung und das Engagement der Mitarbeitenden im Unternehmen zu beurteilen und eventuelle Problembereiche oder Trends zu identifizieren (Lavri, 2022).
Entwicklung	
Learning-Management-Systeme	KI-unterstützte Learning-Management-Systeme können Entwicklungsbedarfe von Mitarbeitenden ermitteln und ihnen personalisierte Lernziele und Lerninhalte anbieten. Dadurch kann der effektive persönliche Erwerb neuer Kompetenzen ermöglicht werden (Fink, 2021).
KI-Lern-Buddys	KI-Lern-Buddys sind virtuelle Coaches, die, häufig als Chatbot, dabei unterstützen, sich in Lerninhalten zurechtzufinden,

	den Lernfortschritt überwachen und Fragen beantworten (Fink, 2021).
Führung	
Performance Management	Durch den Einsatz von KI im Leistungsbeurteilungsprozess können die Leistungsdaten und die Zielerreichung der Mitarbeitenden kontinuierlich analysiert werden. Auf dieser Basis kann anschliessend die Leistungsbeurteilung vorgenommen, und den Vorgesetzten werden Erkenntnisse über Verbesserungspotenziale geliefert (Fink, 2021).
Erkennen von Burnout	KI-Systeme können durch die Analyse von Kommunikationsmustern und anderen verfügbaren Daten, Anzeichen von Stress oder Burnout bei Mitarbeitenden erkennen (Merhbene et al., 2022).
Intelligentes Absenzmanagement	Intelligentes Absenzmanagement nutzt KI, um Abwesenheiten von Mitarbeitenden effektiver zu überwachen, eventuell Mustern zu erkennen und zu reagieren. Das kann dabei unterstützen, Fehlzeiten zu reduzieren, die Produktivität zu steigern und frühzeitig auf Probleme zu reagieren (Workday, 2023b).
Intelligente Arbeitszeiterfassung	Mit Unterstützung von KI kann eine intelligente Arbeitszeiterfassung die Effizienz, die Genauigkeit sowie die Einhaltung von betrieblichen und gesetzlichen Grundlagen verbessern (ADP, 2023).

Compensation & Benefits

Im Bereich Compensation & Benefits, der für die monetäre Vergütung und die Zusatzleistungen des Unternehmens verantwortlich ist, kann KI den Verwaltungsaufwand reduzieren und dabei unterstützen, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch optimierte extrinsische Anreize zu erhöhen.

Tabelle 6: KI-Anwendungen im HR – Compensation & Benefits

KI-Anwendung	Beschreibung
KI-gestützte Gehaltsanalysen und Vergleiche	KI-Software ermöglicht es, Daten zu unterschiedlichsten Gehältern zu analysieren und zu bewerten, um Erkenntnisse über den aktuellen Markt zu erhalten, die anschliessend mit den Unternehmensdaten verglichen werden können. Dies erlaubt es dem Unternehmen, wettbewerbsfähige Vergütungspakete anzubieten (PayScale, 2023).
Personalisierte Vergütungspakete	Mithilfe von KI können auf der Grundlage der individuellen Bedürfnisse und Leistungen der Mitarbeitenden personalisierte Vergütungspakete erstellt und angeboten werden (Workday, 2023c).
Intelligente und automatisierte Gehaltsabrechnungen	KI-Systeme sind in der Lage, automatisierte Gehaltsabrechnungen durchzuführen und Anomalien zu identifizieren und zu melden (Workday, 2023d).

Personalfreistellung

Wie bei den bisher erwähnten HR-Bereichen ist besonders in der Personalfreistellung die Anwendung von KI ein sensibles Thema. Es ist hierbei besonders wichtig, Personalfreistellungen nicht aufgrund von KI-Empfehlungen und Auswertungen vorzunehmen und Empathie, menschliches Urteilsvermögen sowie ethische Überlegungen in den Vordergrund zu stellen. Dennoch kann KI auch in der Personalfreistellung sinnvoll und effektiv angewendet werden:

Tabelle 7: KI-Anwendungen im HR - Personalfreistellung

KI-Anwendung	Beschreibung
Vorhersage Wechselbereitschaft	Eine KI-gestützte Fluktuationsprognose nutzt Daten der Mitarbeitenden wie bspw. Alter, Gehaltsgruppe, Funktion und Leistungsbewertung, um Muster in Kündigungen zu erkennen und auf dieser Basis entsprechende Vorhersagen zu treffen, wer die Unternehmung verlassen könnte und wer nicht (Fink, 2021).
Succession-Planning	Künstliche Intelligenz kann dabei unterstützen, potenzielle Nachfolgerinnen oder Nachfolger abgewanderter Führungskräfte zu identifizieren, den Job-Fit zu bewerten und Entwicklungspläne zu erarbeiten, sodass die identifizierten Mitarbeitenden optimal auf die zukünftige Führungsaufgabe vorbereitet werden (Fink, 2021).
Überwachung Offboarding-Prozess	Mit der KI-unterstützten Überwachung eines Offboarding-Prozesses, kann sichergestellt werden, dass die austretende Person alle benötigten Informationen und Unterlagen erhält und gegebenenfalls auch entsprechend retourniert hat.

Es ist von essenzieller Bedeutung, bei der Implementierung von KI-basierten Anwendungen über alle Bereiche des Human Resources Managements jederzeit menschliche, ethische und datenschutzrechtliche Überlegungen zu berücksichtigen.

2.5 Chancen, Gefahren und Barrieren von KI im HR

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Chancen, Gefahren und Barrieren beschrieben, die mit dem Einsatz von KI im HR einhergehen können.

2.5.1 Chancen

Eine der grössten Chancen der Nutzung von KI im HR ist die Steigerung der Wertgenerierung für das Unternehmen. Gemäss Gärtner (2020) kann KI im HR auf drei verschiedene Arten einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen:

- 1) durch die Einführung von neuen HR-Produkten oder Services, beispielsweise People Analytics,
- 2) durch die Erhöhung der Servicequalität, da KI-Systeme bzw. Roboter kaum fehleranfällig sind und zudem jederzeit für Fragen von Bewerbenden oder Mitarbeitenden zur Verfügung stehen, sowie
- 3) durch Kostenersparnis, da standardisierte wiederholende Prozessschritte automatisiert und delegiert werden können, was es den HR-Fachleuten erlaubt, sich vermehrt auf strategische Aspekte zu fokussieren.

Aufgrund der Fähigkeit der KI, enorme Datenmengen effizient zu prozessieren und erkenntnisbasiert Muster zu extrahieren, können HR-Entscheidungen auf einer empirisch fundierten Datenbasis getroffen werden (Gärtner, 2020). Ausserdem kann KI Personalverantwortliche, die in ihren Entscheidungen von Stereotypen beeinflusst sein könnten, dabei unterstützen, frei von kognitiven Verzerrungen bezüglich Rasse, Geschlecht oder Alter zu entscheiden. Auch die Wahrnehmung der HR-Abteilung kann durch den Einsatz von KI verbessert werden, da die HR-Abteilung dadurch als agiler und bedürfnisorientierter angesehen wird (Walter-Güpner, 2018).

2.5.2 Gefahren

Die Verwendung von KI im HR birgt zweifellos erhebliches Potenzial, geht jedoch auch mit signifikanten Gefahren und Risiken einher. So werden KI-Systeme bereits heute als «Black Box» bezeichnet, da die KI die Kriterien der von ihr generierten Ergebnisse nicht offenlegt, wodurch diese für die Benutzenden der Anwendungen nicht mehr nachvollziehbar sind (Fischer et al., 2019). Weiter besteht zudem die Gefahr der Verzerrung (Bias). Vorfälle bei Google und anderen technologiegetriebenen Grosskonzernen haben gezeigt, dass der Algorithmus möglicherweise auch Muster falsch interpretiert und so strukturelle Verzerrungen gerade reproduziert oder verstärkt werden. Wurden beispielsweise in der Vergangenheit grösstenteils weisse Männer in das Top-Management befördert, könnte der Algorithmus dies als ein erfolgreiches Muster identifizieren (Gärtner, 2020). Die KI und die Wirksamkeit ihrer Algorithmen

men hängen von den zugrunde liegenden Annahmen ab. Ein Algorithmus kann bewusst oder unbewusst Fehler oder Vorurteile enthalten. Handlungsempfehlungen, die auf einem solchen Algorithmus basieren, können irreführend oder sogar schädlich sein. Zudem können solche Fehler einzelner Elemente in vernetzten Systemen kumulative Auswirkungen haben (Walter-Güpner, 2018).

Die Handhabung von Personaldaten erfordert stets eine datenschutzrechtliche Betrachtung. Gemäss Gärtner (2020) könnte die umfassende Erhebung und explorative Analyse von Personaldaten durch KI das Prinzip der Datenvermeidung und Datensparsamkeit gemäss § 3a BDSG verletzen.

Wenn KI im Bereich des HR eingesetzt werden, initiieren Maschinen Entscheidungen über menschliche Individuen, was gesellschaftliche Bedenken hervorrufen, aber auch zu einem unternehmerischen Risiko führen kann (Walter-Güpner, 2018).

2.5.3 Barrieren

Die Einführung von KI im HR verspricht revolutionäre Veränderungen mit Blick auf Effizienz und Entscheidungsfindung. Allerdings gibt es Hürden für eine Integration dieser fortschrittlichen Technologie. Gemäss einer Studie von Gartner (2019) sind die grössten Barrieren die fehlenden Fähigkeiten der Mitarbeitenden und deren mangelndes Verständnis des Anwendungs- und Wertgenerierungspotenzials von KI. Drittens sind auch die Qualität und der Umfang der Daten eine grosse Herausforderung.

Finanzielle Hürden könnten die bislang eher zögerliche Einführung von KI zur Unterstützung von HR-Administrationsaufgaben erklären (Ernst & Young, 2018). Aber auch der Talent-Gap, also die Kompetenzlücke seitens der Mitarbeitenden, Datenschutzbedenken, fehlende Integrationsfähigkeiten und der Umstand, dass eine Anwendung sich bislang nur begrenzt bewähren konnte, werden als potenzielle Hürden genannt (Ernst & Young, 2018). Zudem verweisen HR-Fachleute in der Schweiz gemäss einer Umfrage am häufigsten auf das Fehlen zeitlicher Ressourcen, was sie daran hindere, sich intensiv mit dem Thema KI zu beschäftigen (Michel, 2022).

2.6 Ethische Aspekte

Mit der Entwicklung von KI im HR gehen auch tiefgreifende ethische Überlegungen einher. Wie kann ein fairer und transparenter Umgang mit den Daten von Mitarbeitenden gewährleistet werden? Wie lässt sich eine Reproduktion oder Verfestigung unbewusster Vorurteile, Stereotype und Diskriminierungen durch die Algorithmen vermeiden? Und wie kann der menschliche Faktor in einem Bereich wie dem HR, der von Interpersonalität geprägt ist, erhalten bleiben? Um unter anderem diese Fragen zu beantworten, gibt es für den Einsatz von KI im HR

verschiedene nationale und internationale Richtlinien. Im Folgenden werden zwei relevante Veröffentlichungen näher betrachtet und beschrieben: die «Leitlinien» des Schweizer Bundesrats und die «Richtlinien» des Ethikbeirats HR-Tech.

«Leitlinien künstliche Intelligenz für den Bund»

In der Schweiz wurden am 25. November 2020 vom Bundesrat sieben «Leitlinien künstlicher Intelligenz für den Bund» verabschiedet. Sie sollen als Leitfaden für den Umgang mit KI dienen (Bundesrat, 2020):

1) Den Menschen in den Mittelpunkt stellen

Bei der Entwicklung und dem Einsatz von KI sollen die Würde, das Wohl des Einzelnen und das allgemeine Wohl Priorität haben. Der Schutz der Grundrechte ist dabei von besonderer Relevanz.

2) Rahmenbedingungen für die Entwicklung und Anwendung von KI

Der Bund setzt sich kontinuierlich für optimale Rahmenbedingungen ein, um die Potenziale der KI zur Förderung der Wertschöpfung und eines nachhaltigen Fortschritts zu nutzen. Ziel ist es, die Schweiz als führenden Standort für KI-Forschung, -Anwendung und -Unternehmertum zu etablieren.

3) Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Erklärbarkeit

KI-gestützte Entscheidungsprozesse sollen nachvollziehbar und überprüfbar gestaltet sein.

4) Verantwortlichkeit

Die Verantwortlichkeit muss bei den Menschen bleiben und darf nicht an Maschinen delegiert werden. Im Falle eines Gesetzverstosses oder Unfalls muss die Haftung klar definiert sein.

5) Sicherheit

Um eine positive Wirkung zu gewährleisten und um sich gegen Missbrauch oder eine falsche Anwendung zu schützen, müssen die KI-Systeme sicher, robust und widerstandsfähig konzipiert sein.

6) Aktive Mitgestaltung der Gouvernanz von KI

Die Schweiz soll sich bei der Erarbeitung globaler Standards und Richtlinien engagieren, dabei ihre Interessen und Werte einbringen und die globale Gouvernanz von KI aktiv mitgestalten.

7) Einbezug aller betroffenen nationalen und internationalen Akteure

Die Schweiz setzt sich dafür ein, dass bei Diskussionen über die Gouvernanz von KI alle relevanten Stakeholder in die politischen Entscheidungsabläufe integriert werden. Die «Leitlinien künstlicher Intelligenz für den Bund» geben zudem spezifische Anweisungen hinsichtlich der Anwendbarkeit von KI-relevanten Rechtsnormen sowie für den Politikbereich

Bildung und Wissenschaft. Sie schaffen hauptsächlich für die Bundesverwaltung und deren Verwaltungsstellen einen Orientierungsrahmen, der nicht direkt von der Privatwirtschaft übernommen werden kann (Bundesrat, 2020).

Die Anwendung und Aktualität der Leitlinien wurden im Jahr 2022 vom Bundesamt für Kommunikation überprüft. Dabei wurde kein Überarbeitungsbedarf festgestellt (Bundesamt für Kommunikation BAKOM, 2022).

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

Der Ethikbeirat HR-Tech setzt sich aus renommierten Fachleuten aus den Bereichen Verhaltensökonomie, Personalwesen, Psychologie, Wirtschaftsethik und Recht zusammen. Zu diesem Gremium gehören unter anderem HR-Führungskräfte aus anerkannten Unternehmen, geschäftsführende Persönlichkeiten und Personen, die erfolgreiche HR-Start-ups oder die breite Öffentlichkeit vertreten. Das primäre Ziel des Ethikbeirats HR-Tech ist es, allen Menschen, die mit digitalen Innovationen in der HR-Branche konfrontiert sind, Richtlinien für einen verantwortungsbewussten Einsatz an die Hand zu geben. Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Ethikbeirat HR-Tech zehn zentrale Leitprinzipien für einen gewissenhaften Gebrauch formuliert und veröffentlicht (Ethikbeirat HR-Tech, 2021):

1) Transparenter Zielsetzungsprozess und Einbindung

Bevor eine KI-Anwendung eingeführt wird, muss die Zielsetzung der Nutzung definiert sein. Dabei sollen alle relevante Interessengruppen miteingebunden werden.

2) Fundierte Lösungen

Die KI-Anwendungen sollten auf empirischer Basis bewertet und durch theoretische Konzepte gestützt werden.

3) Menschen entscheiden

Bei bedeutenden Personalentscheidungen muss die Entscheidungsbefugnis bei einer natürlichen Person liegen.

4) HR treibt KI-Lösungen – nicht umgekehrt

Um KI im HR einzusetzen, sind analytische, technologische und personalwirtschaftliche Kompetenzen erforderlich.

5) Haftung und Verantwortung

Die Unternehmen und Organisation sind für die Ergebnisse verantwortlich und können die Haftung nicht an die KI abtreten.

6) Zweckbindung und Datenminimierung

Wer personenbezogene Daten im Rahmen von KI-Anwendungen verarbeitet, muss vorab klären, zu welchem Zweck sie eingesetzt werden. Zudem muss gewährleistet

sein, dass diese Daten ausschliesslich zweckdienlich erhoben, gespeichert und verwendet werden.

7) Informationspflicht

Die vom Einsatz einer KI-Anwendung betroffenen Personen müssen über diesen Einsatz, dessen Zweck und Logik und über die Art der erhobenen und verwendeten Daten informiert sein.

8) Achten der Subjektqualität

Ohne die rechtzeitige Beteiligung und ausdrückliche Einwilligung der betroffenen Personen dürfen keine Daten für die Nutzung von KI-Anwendungen erhoben werden.

9) Datenqualität und Diskriminierung

Bei der Entwicklung und Nutzung von KI-Anwendungen muss gewährleistet sein, dass die zugrunde liegenden Daten von hoher Qualität sind und jegliche systembedingten Diskriminierungen vermieden werden.

10) Stetige Überprüfung

Das Einhalten der vorliegenden Richtlinien muss bei der Einführung, der betrieblichen Umsetzung und der Weiterentwicklung beachtet werden.

Von den Leitlinien des Bundesrats unterscheiden sich die Richtlinien des Ethikbeirats HR-Tech insofern, als sie sich explizit auf den Einsatz im HR beziehen und nicht auf die Schweiz beschränkt sind. Laut dem Ethikbeirat HR-Tech (2021) sind sie nicht als abschliessend zu verstehen. So werden sie dem digitalen Wandel und der fortschreitenden Entwicklung neuer technologischer Möglichkeiten stetig angepasst.

Obwohl sich die beiden Richtlinien teilweise unterscheiden, lassen sich auch einige Gemeinsamkeiten identifizieren. So kann behauptet werden, dass sie den Fokus primär auf die Förderung eines umsichtigen und nachhaltigen Umgangs mit KI legen. Zudem sollen sie dabei unterstützen, die Gefahren von KI zu verstehen und erfolgreich zu meistern, sodass das Potenzial ethisch korrekt und wertgenerierend genutzt werden kann.

Insbesondere im HR ist die ethische Auseinandersetzung mit dem Einsatz von KI von essenzieller Bedeutung, da oft Entscheidungen getroffen werden müssen, die direkte Konsequenzen für Individuen haben. Um die Menschlichkeit trotz der enormen Erwartungen an die KI zu gewährleisten, müssen sich besonders HR-Fachpersonen bewusst machen, dass ethisches Handeln auch bedeuten kann, sich gegen populäre Meinungen stellen zu müssen.

2.7 Humanismus und Künstliche Intelligenz

Wer am Wohlergehen seiner Mitmenschen Interesse zeigt, gilt als Humanist. In unterschiedlichen Situationen kann dies bedeuten, Empathie für andere zu zeigen, den Menschen in seiner Gesamtheit zu sehen oder sich um das Wohlergehen der gesamten Menschheit zu sorgen. Konkret bedeutet dies, dass das Individuum im Mittelpunkt steht und der Mensch sowohl als soziales Wesen durch Interaktion mit anderen Menschen als auch als biologisches Wesen durch die Verbindung zur Natur definiert ist (Portmann, 2019). Im alltagssprachlichen Verständnis wird der Begriff Humanismus zwar oft als zu unkonkret oder sogar inhaltsleer kritisiert (Baab, 2013). Dennoch wird er immer wieder zur Bezeichnung des Ideals menschlichen Verhaltens und Zusammenlebens verwendet. Charakteristisch ist für ihn, dass er dem Menschen höhere Bedeutung beimisst als etwa metaphysischen Wesen – oder auch der Künstlichen Intelligenz (Portmann, 2019).

In Bezug auf KI ist dies insofern von Bedeutung, als Forschung und Entwicklung hier zu technologischen Lösungen führen, welche die menschliche Arbeit ersetzen sollen. Moderne Computer arbeiten gemäss der booleschen Logik grundsätzlich binär mit den absoluten Werten von 0 (falsch) und 1 (wahr). Die dadurch erzielte Exaktheit ist eine Eigenschaft von Maschinen, die mit unbedingter Präzision operieren. Menschen hingegen interpretieren ihre Umwelt oft durch Approximation und Unschärfe und bewegen sich dabei meist eher zwischen absoluten Werten (Portmann, 2019).

Fuzzy-Logik

Die Fuzzy-Logik ist ein Konzept, das das traditionell für Computer und Maschinen genutzte binäre System herausfordert. Gemäss Bart Kosko (1994) ermöglicht sie eine graduelle Annäherung an die von Menschen wahrgenommene Umwelt und vermag so ein realistischeres Bild der komplexen Realität zu zeigen. Anstatt zwischen wahren und falschen Werten zu unterscheiden, wird bei der Fuzzy-Logik eine graduelle Bewertung von Zuständen angewendet. Weiter argumentiert Kosko (1994), dass diese «unscharfe» Logik eine Brücke zwischen der menschlichen Intuition und der klaren Präzision von Maschinen schlagen kann.

Es gibt bereits erste Ansätze, bei denen Forschende mittels Neuro-Fuzzy-Systemen die Fuzzy-Logik und das Deep Learning miteinander zu verbinden versuchen. Obwohl relativ viele verfügbare Algorithmen dafür vorliegen, wurde bisher keiner explizit in einem tieferen neuronalen Netzwerk getestet. Dennoch kann die Fuzzy-Logik dabei helfen, neuronale Netzwerke durch das Extrahieren von Regeln besser zu verstehen, da sie sich gut eignet, Mehrdeutigkeiten in Big Data zu modellieren (Averkin, 2019).

3 Methodische Vorgehensweise

Um die Vorgehensweise dieser Arbeit transparent zu machen, wird im Folgenden die angewandte Methodik vorgestellt. Zu Beginn werden die Thesen beschrieben, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen sollen, um anschliessend die gewählte Forschungsmethode und die relevanten Teilschritte der empirischen Untersuchung vorzustellen.

3.1 Forschungsziel und Thesen

Basierend auf den in Kapitel 2 erarbeiteten theoretischen Kenntnissen wurden zwei Thesen formuliert, die mittels qualitativ erhobener Daten aus Interviews mit Fachpersonal aus dem HR überprüft werden sollen. Damit wird eine fundierte Beantwortung der folgenden Forschungsfrage angestrebt:

Führt der Einsatz von KI zu einem Verlust des «menschlichen Touchs» im HR oder kann KI diesen vielmehr verstärken?

Die erarbeiteten Thesen werden folgendermassen formuliert:

These 1: Bedrohung

Die Einführung von KI im HR stellt eine Bedrohung für die Erhaltung des menschlichen Touchs dar. Das manifestiert sich in einer Verringerung der qualitativen Interaktionen zwischen HR-Fachpersonal und Mitarbeitenden oder Bewerbenden.

These 2: Verstärkung

Durch die Einführung von KI im HR wird der menschliche Touch verstärkt, da sich das HR-Fachpersonal stärker auf die zwischenmenschlichen Aspekte ihrer Funktion konzentrieren kann.

3.2 Auswahl der Forschungsmethode

Für die Erhebung der Daten wird die empirische Methode der qualitativen Interviews angewendet, da mit ihr gezielt HR-Personal mit fundierten Fachkenntnissen und potenziellen Erfahrungen befragt werden kann. Diese Methode ist besonders gut geeignet, da sie ein exploratives Vorgehen ermöglicht und den Fokus auf die Meinungen der HR-Expertinnen und -Experten legt. Das ist von zentraler Bedeutung, wenn es gilt, die facettenreichen Auswirkungen von KI in HR-Anwendungen zu erfassen, und fördert die Diskussion über konkrete Beispiele und persönliche Erfahrungen, die für das Verständnis der Integration unabdingbar sind. Die Entscheidung zur Durchführung einer qualitativen Befragung basiert daher auf dem Bestreben, die menschlichen Aspekte, die durch eine KI-Integration im HR beeinflusst werden könnten, umfassend zu beleuchten.

3.3 Aufbau der Interviews

Um die qualitativen Daten zu sammeln, wird das Verfahren des leitfadengestützten Interviews angewendet. Dabei wird das Interview anhand eines vorab konzipierten Leitfadens strukturiert, der theoriebezogene Fragen enthält (Meier et al., 2020).

3.3.1 Interviewpartnerinnen und -partner

Um eine möglichst fundierte Einsicht von Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Bereichen des HR zu erhalten, wurden in einem ersten Schritt entsprechende Personen im Unternehmen, in dem der Verfasser arbeitet, identifiziert und für eine Interviewanfrage kontaktiert. Im Anschluss wurden zusätzliche externe HR-Fachleute angefragt, um Ansichten von HR-Fachpersonal zu erhalten, das einen fortschrittlichen oder altmodischen Ansatz hinsichtlich der Anwendung von KI im HR vertritt. Nach einer ersten Besprechung und der Klärung allfälliger offener Fragen wurde den Interviewpartnerinnen und -partnern der Interviewleitfaden zugestellt und zugleich wurden physische oder digitale Termine vereinbart. Die Interviewpartnerinnen und -partner sind in Tabelle 8 in teilweise anonymisierter Form zusammengefasst, sodass keine Rückschlüsse auf die Identität der Beteiligten gezogen werden können.

Tabelle 8: Übersicht der Interviewpartnerinnen und -partner (eigene Darstellung)

Interview	Funktion
1: HRAD	HR Advisor Technology & Services
2: HRSS	Senior HR Operations Specialist
3: HRTA	Head Talent & Acquisition
4: HROS	HR Specialist
5: HRBP	HR Business Partner
6: <i>ChatGPT</i>	<i>Experiment mit ChatGPT als HR-Fachexperte</i>

3.3.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde anhand der Erkenntnisse aus der Theorie und der daraus hergeleiteten Thesen konzipiert. Er besteht aus fünf Themenblöcken. Grundsätzlich zielen die Fragen darauf ab, wertvolle Antworten beziehungsweise Daten zur Überprüfung der Thesen zu erhalten. Dabei soll mit den Fragen des ersten Themenblocks der aktuelle Nutzungsstand von KI in der entsprechenden HR-Abteilung erfasst und nachvollzogen werden. Der zweite The-

menblock fokussiert die Wahrnehmung des menschlichen Faktors im HR unter Berücksichtigung der Anwendung von KI, und der dritte Themenblock thematisiert die Erfahrung entsprechender Auswirkungen. Anschliessend stehen im vierten Themenblock die Chancen und Risiken von KI im HR im Fokus, und der fünfte und letzte Themenblock konzentriert sich auf die Zukunftsperspektiven des menschlichen Faktors im HR bei einer Nutzung von KI.

Einerseits wurden offene Fragen formuliert, um eine offene und angenehme Diskussion anzuregen und es den Interviewten zu ermöglichen, frei zu antworten. Die offenen Fragen wurden durch geschlossene Fragen ergänzt, um klare Antworten zu identifizieren, und durch Leitfragen mit ordinal skalierten Antwortmöglichkeiten komplettiert. Durch die ordinale Skalierung der Antworten beziehungsweise die Auswertung der entsprechenden Daten kann die Beantwortung der Forschungsfrage effektiver erfolgen.

3.3.3 Validierung und Pretest

Vor der Durchführung des ersten Interviews wurden die Fragen einer inhaltlichen Prüfung unterzogen und anschliessend mittels eines Pretests geprüft (Meier et al., 2020). Anhand von dessen Ergebnis wurde die Reihenfolge einzelner Fragen leicht modifiziert. Der Pretest bestätigte die Verständlichkeit der Fragen. Ferner machte er das Erfordernis deutlich, die Zeitplanung sorgfältig zu berücksichtigen und gezielte Nachfragen effektiv einzusetzen.

3.3.4 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden einerseits in physischer Form in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers des Verfassers durchgeführt, um zu gewährleisten, dass sie in einer ruhigen und gewohnten Umgebung stattfanden. Andererseits erfolgten andere Interviews online in Form einer Videokonferenz. Nach einer kurzen Einleitung sowie dem Hinweis, dass die Kontaktangaben und Daten der interviewten Personen vertraulich behandelt und teilweise anonymisiert würden, wurde anschliessend die Einwilligung zur Audioaufzeichnung eingeholt. Während der Gespräche erfolgte eine weitgehende Orientierung am Interviewleitfaden, wobei in einigen Fällen spontane Operationalisierungen erforderlich waren, um ein besseres Verständnis der Perspektiven zu fördern. Die Interviews wurden alle in deutscher Sprache geführt, und den Teilnehmenden wurde die Möglichkeit für Rückfragen und Ergänzungen eingeräumt.

3.4 Qualitative Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews basiert auf einer systematischen Methode, die auf den Prinzipien von Philipp Mayring aufbaut. In diesem Prozess werden zunächst spezifische Richtlinien definiert, die sich auf theoretische Erkenntnisse stützen und als Grundlage für die Analyse des Inhalts der durchgeführten Interviews dienen. Durch diesen Ansatz ist es möglich, ein profundes Verständnis des analysierten Textes zu erlangen. Obwohl es eine systematische Vorgehensweise ist, ist sie nicht als unveränderlich zu betrachten. Vielmehr erfordert sie

eine flexible Anpassung an das vorhandene Datenmaterial (Mayring, 2015 in Meier et al., 2020). Die Anwendung der Methode gewährleistet eine umfassende und systematische Analyse der Daten und erlaubt so eine fundierte Beantwortung der Forschungsfrage.

3.4.1 Vorbereitung und Erhebung der Daten

Zur Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Audioaufnahmen im Anschluss an die Interviews transkribiert. Dabei ermöglicht die Transkription eine präzise und lückenlose Erfassung der Aussagen der interviewten Expertinnen und Experten. Anschliessend wurden die aus den Interviews extrahierten Textdaten gemäss den im Codebuch formulierten Haupt- und Unterkategorien für die Analyse aufbereitet. Die Haupt- und Unterkategorien des Codebuchs wurden durch einen hybriden Ansatz entwickelt: einerseits deduktiv, basierend auf den vorgegebenen Thesen, und andererseits induktiv, direkt aus dem Datenmaterial der Transkripte abgeleitet.

Wie in Kapitel 3.3.2 dargelegt, wurden zur Erleichterung der Hypothesen-Plausibilisierung die Fragestellungen um Antwortoptionen auf einer vierstufigen Ordinalskala ergänzt. Dieses Vorgehen zielte darauf ab, eindeutig positive oder negative Antworten zu erhalten. Die Skala ermöglicht es, die Einschätzungen der Expertinnen und Experten hinsichtlich des untersuchten Sachverhalts klar in eine positive oder negative Beurteilung zu kategorisieren:

Positive Beurteilung: Eine Einschätzung wird als positiv klassifiziert, wenn sie von den Expertinnen und Experten mit einer 3 oder 4 bewertet wird.

Negative Beurteilung: Eine negative Beurteilung liegt vor, wenn die Bewertung mit 1 oder 2 erfolgt.

3.4.2 Code-Buch

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit wurde ein spezifisches Codebuch erstellt, das eine zentrale Rolle in der empirischen Analyse der Forschungsfrage spielt. Das Codebuch ist in vier Hauptkategorien gegliedert. Jede dieser Hauptkategorien wurde wiederum in Unterkategorien aufgeteilt und in der Definition genauer beschrieben, um eine differenzierte Analyse innerhalb der übergeordneten Kategorie zu ermöglichen und spezifische Eigenschaften hervorzuheben. Den einzelnen Unterkategorien wurden Codierregeln hinzugefügt, die deren Abgrenzung untereinander präzisieren. Diese Regeln sind essenziell, um eine konsistente und systematische Zuordnung der Textdaten zu gewährleisten. Ergänzt wird das Codebuch durch Ankerbeispiele, die aus den transkribierten Interviews extrahiert wurden. Die Ankerbeispiele sollen die Anwendung der Codierregeln unterstreichen. Das aus den Haupt- und Unterkategorien sowie den Codierregeln und Ankerbeispielen bestehende Codebuch, findet sich im Anhang dieser Bachelorarbeit, um den Forschungsprozess nachvollziehbar und transparent zu machen. Die Ergebnisse seiner Anwendung dienen der empirischen Untersuchung der Forschungsfrage und tragen somit wesentlich zur Erkenntnisgewinnung in dieser Arbeit bei.

3.5 Experimentelles Interview mit ChatGPT

Neben den herkömmlichen Interviews mit fünf menschlichen HR-Fachexpertinnen und -Experten wurde zusätzlich ein experimentelles Interview mit einer KI durchgeführt, um einen innovativen Ansatz in die Untersuchung einzubringen und die Perspektive einer KI-Technologie zu berücksichtigen. Das Interview erfolgte mit ChatGPT, einem fortschrittlichen Sprachverarbeitungsmodell von Open AI. Dazu hat ChatGPT mittels Prompt Engineering die Rolle einer HR-Fachperson mit zehn Jahren Berufserfahrung übernommen. Diese Herangehensweise ermöglichte es, Einblicke zu erhalten, wie eine Künstliche Intelligenz klassische HR-bezogene Fragestellungen beantworten würde. Einerseits bot sich dadurch die einzigartige Gelegenheit, die Kompetenzen einer KI in der Imitation menschlicher Erfahrung und menschlichen Verständnisses teilweise komplexer HR-Themen eigenhändig und direkt zu testen. Andererseits erlaubt dies einen direkten Vergleich von menschlicher Expertise und KI-basierter Analyse, was neue Einsichten in die Einsatzmöglichkeiten, aber auch in die Beschränkungen von KI im HR geben könnte.

Die Gesprächsführung mit ChatGPT folgte demselben strukturierten Interviewleitfaden, um sicherzustellen, dass die KI dieselben Fragen beantwortete wie die menschlichen HR-Expertinnen und -Experten. Damit wurde eine konsistente Datenerhebung sichergestellt und der Vergleich der Ergebnisse vereinfacht. Die Antworten der KI wurden separiert von den Textdaten der Interviews mit dem menschlichen Fachpersonal nach derselben Methodik qualitativ ausgewertet, um zu verhindern, dass die empirischen Erkenntnisse sowie die Plausibilisierung der erstellten Thesen durch empirische Erkenntnisse aus dem Datenmaterial der KI verfälscht werden. Im Anschluss an die Auswertung werden in einem eigenen Abschnitt des empirischen Teils die Antworten der menschlichen Expertinnen und Experten mit denen der KI in Beziehung gesetzt, um Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten in den Perspektiven identifizieren und beschreiben zu können. Diese Vorgehensweise kann eine innovative Erweiterung der traditionellen Interviewmethoden darstellen und dazu beitragen, das Verständnis der Rolle von KI im HR zu vertiefen. Ausserdem können die Erkenntnisse dabei helfen, besser zu verstehen, wie KI in Zukunft genutzt werden könnte, um menschliche Ansichten zu ergänzen.

4 Empirischer Teil

In diesem Kapitel erfolgt die qualitative inhaltliche Analyse der geführten Interviews auf der Basis vorab formulierten Thesen. Diese empirische Untersuchung beinhaltet die Überprüfung der zwei Thesen durch die Interpretation der gesammelten und extrahierten Daten, um so zu einer zusammenfassenden Darstellung der erlangten Erkenntnisse zu gelangen und anschließend die Forschungsfrage zu beantworten.

4.1 These 1: Bedrohung

These 1 besagt, dass die Einführung von KI im HR eine Bedrohung für die Erhaltung des menschlichen Touchs darstellt, was sich in einer Verringerung der qualitativen Interaktionen zwischen dem HR-Fachpersonal und den Mitarbeitenden oder Bewerbenden manifestiert.

4.1.1 Empirische Erkenntnisse

Die Bedrohung durch KI für die Erhaltung des menschlichen Touchs und eine Verringerung der qualitativen Interaktion zwischen HR-Fachpersonal und Mitarbeitenden und Bewerbenden wird von den interviewten Personen wahrgenommen. Da die KI keine menschlichen Emotionen hat bzw. diese nicht imitieren kann, würde der zwischenmenschliche Aspekt in den Interaktionen mit dem HR beeinträchtigt werden:

«Durch den Einsatz von KI im HR könnte die persönliche Note beeinträchtigt werden. Da man letztendlich mit einer Künstlichen Intelligenz interagiert, welche keine menschlichen Emotionen besitzt, fehlt die persönliche, emotionale Komponente in der Interaktion» (HRAD).

Allen interviewten Personen zufolge ist insbesondere im Bereich der Funktion des HR Business Partners der menschliche Touch von essenzieller Bedeutung. Insbesondere in Situationen, in denen Mitarbeitende mit Problemen konfrontiert sind und möglicherweise zögern, diese mit ihrem Vorgesetzten zu besprechen, erscheint es von zentraler Bedeutung, dass diese Mitarbeitenden sich direkt an eine menschliche HR-Fachkraft wenden können (HRBP). In gewissen Fällen benötigen sie keine technologische oder maschinelle Lösung, sondern eine Vertrauensperson, die es versteht zuzuhören, eine zwischenmenschliche Einschätzung vornehmen kann und möglicherweise einen vernünftigen Ratschlag weiss (HRTA).

Eine übermassige Automatisierung und unbedachte Nutzung von KI-Systemen könnte zudem zu einer Verringerung der qualitativen Interaktion führen. Besonders mit Blick auf Vorstellungsgespräche zwischen Bewerbenden und der HR Talent Acquisition verweisen einige befragte HR-Fachpersonen darauf, dass die menschliche Einschätzungs- und Urteilsfähigkeit bei der

Beurteilung und dem Gespür, ob eine Kandidatin oder ein Kandidat zu einem Team oder in die Kultur des Unternehmens passt, nicht durch eine künstliche Intelligenz zu ersetzen sei (HROS).

Obwohl einige befragte HR-Fachexpertinnen und -Experten in der groben Vorselektion von CVs durch KI erhebliches Potenzial sehen, besteht ein gewisses Maß an Skepsis und Misstrauen gegenüber KI-Systemen, insbesondere unter dem Aspekt, ob die durch KI getroffenen Entscheidungen, etwa die detaillierte Bewertung von Bewerbungen, korrekt und wirklich verlässlich sind (HRSS). Das dieses Misstrauen nicht unbegründet ist und die qualitative Interaktion zwischen HR und Bewerbenden tatsächlich vermindert werden könnte, beleuchtet nachfolgender Erfahrungsbericht einer interviewten Fachperson:

Eine bewerbende Person wurde zunächst in einem automatisierten, KI-gestützten Auswahlverfahren abgelehnt, obwohl die benötigten Kompetenzen und Erfahrungen nachweislich vorhanden waren. Bei einer zeitnahen zweiten Bewerbung auf dieselbe Position erhielt sie eine Zusage für die entsprechende Stelle (HRBP). Dieses willkürlich erscheinende Verhalten des Systems verdeutlicht die Notwendigkeit einer kritischen Überprüfung durch den Menschen, um eine Verringerung der Fairness und Effektivität des Rekrutierungsprozesses sowie einen schlechten Einfluss auf die Candidate Experience zu vermeiden.

Menschliche Recruiter können die Qualität der Interaktion mit den Bewerbenden aktiv beeinflussen, was der Künstlichen Intelligenz verwehrt bleibt:



«Beispielsweise kann ich als Recruiter durch meine persönliche Interaktion massgeblich beeinflussen, ob sich Bewerbende für unser Unternehmen entscheiden. Mein Auftreten, meine Persönlichkeit und der von mir hinterlassene Eindruck spielen dabei eine entscheidende Rolle. Im Vergleich dazu betrachte ich KI in diesem Kontext als wenig überzeugend, da sie diese persönlichen und glaubwürdigen Aspekte der Interaktion noch nicht in gleichem Masse bieten kann» (HRTA).

Wie wichtig dieser persönliche Kontakt ist, unterstreichen Rückmeldungen, die einige der befragten Personen erhalten haben. Die Mitarbeitenden nehmen mit dem Voranschreiten der Digitalisierung und der Nutzung von KI-Systemen eine wachsende Unpersönlichkeit wahr, was nicht besonders geschätzt wird (HRSS). Einige der interviewten Personen sahen dabei soziodemografische Merkmale wie das Alter einer Person als einen wichtigen Faktor, ob KI als Bedrohung für den menschlichen Touch und als Ursache für die Verringerung der qualitativen Interaktion wahrgenommen wird:

«Es ist anzunehmen, dass die jüngere Generation die Nutzung von KI sehr positiv aufnehmen wird. Im Gegensatz dazu könnte die ältere Generation dieser Technologie kritischer gegenüberstehen» (HRAD).

Allerdings können das effektive Ausmass der Bedrohung des menschlichen Touchs sowie die Verschlechterung der Qualität der Interaktion nicht vollumfänglich eingeschätzt werden. Dies liegt einerseits an dem aktuell noch geringen Grad der Nutzung von KI-Systemen (Tabelle 9), andererseits an dem fehlenden Bewusstsein der potenziellen Nutzungsmöglichkeiten von KI im HR (HRTA). Insgesamt herrschte jedoch Konsens unter den Befragten, dass der menschliche Touch auch nach der Einführung von KI im HR eine gewisse Beständigkeit wahren wird.



Tabelle 9: Aktueller Stand der KI-Nutzung (eigene Darstellung)

Interview	Aktueller Stand der KI-Nutzung	
HRAD	2	Negative Beurteilung  Positive Beurteilung 
HRSS	2	
HRTA	2	
HROS	2	
HRBP	2	

4.1.2 Plausibilisierung der These

Die Überprüfung der These, der zufolge die Einführung von KI im HR eine Bedrohung für die Erhaltung des menschlichen Touch darstellt, erfordert eine differenzierte Betrachtung der oben beschriebenen empirischen Erkenntnisse aus den Interviews. Zunächst wurde erwähnt, dass durch die Nutzung von KI im HR die persönliche Note beeinträchtigt werden könnte. Im Anschluss wurde die entscheidende Bedeutung des menschlichen Touchs im HR betont, die anhand der Gesamtergebnisse in Tabelle 10 noch einmal visualisiert wird. Das gilt besonders in HR-Bereichen oder Prozessen, die ein hohes Mass an persönlicher Interaktion erfordern, wie die zwischenmenschliche Betreuung von Mitarbeitenden oder die persönliche Durchführung von qualitativ hochwertigen Gesprächen und Interviews. Hierbei wurde die Wichtigkeit menschlicher Eigenschaften wie emotionale Intelligenz und Intuition unterstrichen.

Tabelle 10: Wichtigkeit des menschlichen Touchs im HR (eigene Darstellung)

Interview	Wichtigkeit des menschlichen Touchs im HR		
HRAD	4	Negative Beurteilung	
HRSS	4		
HRTA	3		
HROS	4		
HRBP	4		
		Positive Beurteilung	

Weiter wurden Bedenken geäußert, dass eine übermäßige Automatisierung und eine unbedachte Nutzung von KI-Tools zu einer Verringerung der qualitativen Interaktionen zwischen HR-Fachpersonal und Mitarbeitenden oder Bewerbenden führen könnten. Daraus lässt sich ableiten, dass ein unbedachter oder übermäßiger Einsatz von KI die Qualität der zwischenmenschlichen Interaktionen im HR beeinträchtigen könnte, was die These einer potenziellen Bedrohung unterstützt.

Demgegenüber wurde in den Antworten nicht direkt angedeutet, dass KI eine unmittelbare und grundsätzliche Bedrohung für den menschliche Touch darstelle. Auch die ordinal skalierten Antworten in Tabelle 11 lassen keine eindeutige Bedrohung erkennen, da die Befragten teilweise eine eher schwache Bedrohung (3) und eine eher starke Bedrohung (2) gesehen haben.

Aus den empirischen Erkenntnissen und den ordinal skalierten Antworten lässt sich schlussfolgern, dass die Bedrohung durch KI im HR nicht zwangsläufig als gegeben angesehen wird, sondern von der Art und Weise abhängt, wie KI-Technologien im HR implementiert und genutzt werden. Daher kann These 1 nur teilweise plausibilisiert werden. Es scheint, dass die zentrale Herausforderung nicht bei der KI selbst liegt, sondern darin, wie sie in den menschlichen Aspekt im HR integriert wird.

Tabelle 11: Bedrohung des menschlichen Touchs durch KI (eigene Darstellung)

Interview	Bedrohung des menschlichen Touchs durch KI		
HRAD	2	Negative Beurteilung	
HRSS	2		
HRTA	3		
HROS	2		
HRBP	2		
		Positive Beurteilung	

4.2 These 2: Verstärkung

These 2 zufolge wird durch die Einführung von KI im HR der menschliche Touch verstärkt, da sich das HR-Fachpersonal stärker auf die zwischenmenschlichen Aspekte ihrer Funktion konzentrieren kann.

4.2.1 Empirische Erkenntnisse

Ein erheblicher Vorteil der Einführung von KI im HR ist, dass durch ihren Einsatz repetitive administrative Tätigkeiten oder Aufgaben optimiert oder sogar durch die KI ersetzt werden können. Das könnte in einer Effizienzsteigerung des HR-Fachpersonals resultieren (HRAD). Konkret könnte durch die Implementierung von KI die Beantwortung allgemeiner HR-Anfragen automatisiert werden, was einerseits zu einer Steigerung der Effizienz beitragen und andererseits eine professionelle Wahrnehmung des HR fördern würde, da die Anfragen zeitnah bearbeitet bzw. beantwortet werden könnten (HROS). Ebenso hat KI das Potenzial, den Prozess der Erstellung von Dokumenten wie Arbeitsverträgen oder Arbeitszeugnissen zu beschleunigen (HRTA). Durch die Generierung automatisierter Vorlagen und kontextbezogener Inhalte sowie die Nutzung der verfügbaren Daten könnten personalisierte Dokumente erstellt und der Zeitaufwand reduziert werden. Auch bei der Vorselektion von Lebensläufen könnte die KI bereits eine erste grobe Filterung vornehmen; Bewerbende, die keinesfalls in Frage kommen, würden zeitnah eine entsprechende Mitteilung erhalten, um falsche Hoffnungen zu dämpfen und den Aufwand für alle Beteiligten zu reduzieren (HRBP). Weiter könnten Schulungsprozesse beispielsweise durch die Erstellung personalisierter Lerninhalte und Lernpfade oder die Automatisierung wiederkehrender Trainingsinhalten optimiert werden. Das würde dazu beitragen, den Zeitaufwand für herkömmliche Trainingsmethoden wie Präsenzs Schulungen zu reduzieren und so die Personalentwicklung effizienter zu gestalten (HRBP).

Besonders in der Aufbereitung und Analyse der Daten sehen die Befragten besonders viel Potenzial für Zeitersparnisse:

«KI erleichtert es, Daten effizient zu extrahieren und zusammenzustellen, wodurch zeitaufwendige manuelle Prozesse reduziert werden, um somit Zeit für anderweitige Tätigkeiten einzusparen» (HROS).

Zudem werden für die Datenaufbereitung und -analyse keine emotionale Intelligenz oder andere menschliche Aspekte benötigt. Insofern stellt der Einsatz von KI in diesem Tätigkeitsbereich keine Bedrohung für den menschlichen Touch im HR dar (HRSS). Die finale Interpretation der Daten und die fundierte Entscheidungskompetenz müssen jedoch der komplementären Rolle der HR-Fachperson vorbehalten bleiben (HRAD). Die KI könnte genutzt werden, um beispielsweise bei der Analyse von Abwesenheiten wie Krankheitstagen Anomalien oder Mus-

ter zu erkennen. Sie könnte so die HR-Fachpersonen auf entsprechende Situationen hinweisen, die dann wiederum die gegebenenfalls benötigten zwischenmenschlichen Massnahmen ergreifen (HROS). Da durch Overfitting die KI potenziell spezifische Muster erlernt, die nicht allgemeingültig sind, könnten vermeintliche Anomalien oder Muster erkannt werden, die in Wirklichkeit nicht relevant sind. Angesichts dessen ist eine Überprüfung der vorbereiteten Daten durch einen menschlichen Verstand in jedem Fall von zentraler Bedeutung:

«Es ist essenziell, stets kritisch zu reflektieren, welche Daten als Grundlagen für die Entscheidungen der KI dienen. Es gilt, die Resultate mit gesundem Menschenverstand zu überprüfen und zu bewerten, um zu beurteilen, ob die Schlussfolgerungen der KI plausibel sind» (HRAD).

Einige der interviewten Personen sind sich trotz solcher Einschränkungen sicher, dass eine Koexistenz von KI und menschlichem Eingriff durch die komplementäre Rolle der HR-Fachpersonen einen erheblichen Mehrwert generieren könnte, sei es durch die Bereitstellung von Informationen zu Mitarbeitenden bei Problemen oder durch mögliche Vorhersagen, wie die Reaktion eines Mitarbeitenden in gewissen Situationen ausfallen könnte. Das könnte HR-Expertinnen und -Experten befähigen, ihre zwischenmenschlichen Interaktionen gezielter und effektiver zu gestalten (HRTA). Die Mehrheit der Befragten ist sich einig, dass durch die Übernahme von routinemässigen Aufgaben und die damit neu gewonnenen zeitlichen Ressourcen HR-Fachpersonen mehr Kapazität hätten, sich auf die zwischenmenschlichen Aspekte ihrer Interaktionen zu konzentrieren (HRAD). Die Implementierung von KI-Systemen wird als Chance gesehen, den menschlichen Touch zu verstärken, indem die KI als Instrument betrachtet wird, das die HR-Fachpersonen entlastet und es ihnen ermöglicht, sich intensiver dem Beziehungsmanagement und der persönlichen Interaktion zu widmen:

«Der Einsatz von KI im HR eröffnet die Möglichkeit, sich intensiver auf Aspekte des Human Touch zu fokussieren. Mit der durch KI gewonnenen Zeit können HR-Fachkräfte Beziehungen stärken und mehr Ressourcen für strategische und konzeptionelle Diskussionen mit ihren internen Kunden aufwenden» (HRTA).

Um eine Stärkung des menschlichen Touchs durch KI im HR zu gewährleisten, sehen alle Befragten entsprechende Schulungen als erforderlich an. Mit ihnen sollen die Kompetenzen erlangt werden, die es braucht, um KI-Systeme effizient und effektiv nutzen zu können:

«Wenn HR-Mitarbeitende über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, bin ich der Ansicht, dass sie KI-Tools viel effizienter und wirkungsvoller einsetzen können» (HRTA).

Solche Schulungen würden das Selbstvertrauen der HR-Expertinnen und -Experten in ihre Fähigkeiten fördern und so die Akzeptanz der KI als sinnvolle und wichtige Ergänzung stärken (HRTA). Besonders bei älteren Personen wäre die Vermeidung von Ageismus wichtig, indem sie gezielt an die Möglichkeiten und positiven Aspekte der Nutzung von KI herangeführt würden (HROS). Eine Befragte merkte an, HR-Fachpersonen würden, wenn sie sich mit Künstlicher Intelligenz befassen und verstünden, wie hilfreich sie sein kann, möglicherweise ein positiveres Gefühl gegenüber der KI entwickeln. In Zukunft werde es sowieso nicht mehr ohne KI gehen (HROS).

4.2.2 Plausibilisierung der These

Die empirischen Erkenntnisse aus der qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews liefern wertvolle Einsichten zur Überprüfung der These, dass durch die Einführung von KI im HR der menschliche Touch verstärkt würde, da sich HR-Fachpersonen stärker auf zwischenmenschliche Aspekte konzentrieren könnten. Bei der genaueren Betrachtung der empirischen Erkenntnisse zeigt sich, dass die Plausibilisierung der These durch verschiedene Faktoren gestützt wird. Die Übernahme von routinemässigen und administrativen Aufgaben durch die KI würde es den Expertinnen und Experten des HR ermöglichen, sich stärker den zwischenmenschlichen Aspekten zu widmen. Die Effizienzsteigerungen durch eine automatisierte und beschleunigte Bearbeitung allgemeiner HR-Anfragen, ein effizienteres Konzipieren von Schulungsprozessen und die Optimierung der Erstellung von Dokumenten könnten sich zudem positiv auf die Wahrnehmung des HR auswirken. Zentral ist zudem der Aspekt, dass durch die neu gewonnenen zeitlichen Ressourcen die persönlichen Interaktionen intensiviert und das Beziehungsmanagement aktiver gepflegt werden könnten. Ausserdem wird die komplementäre Funktion von KI und menschlichem Eingriff hervorgehoben: Während die KI beispielsweise Daten effizient aufbereiten würde, bliebe die finale Entscheidungskompetenz und die Interpretation der Daten beim menschlichen Verstand der HR-Expertinnen und -Experten. Dies untermauert, dass KI nicht als Ersatz, sondern als Unterstützung gesehen wird. Ein weiterer zentraler Punkt ist die Notwendigkeit von Schulungen zur effektiven und effizienten Nutzung von KI-Tools, was zugleich das Vertrauen in KI-Technologien fördern würde. Das gestärkte Selbstvertrauen des HR-Fachpersonals würde in einem wirkungsvolleren Einsatz der KI resultieren, der wiederum eine wertvolle Zeitersparnis herbeiführen könnte. Angesichts des erwarteten gewichtigen Beitrags der KI zur Effizienzgenerierung und der daraus ermöglichten verstärkten Fokussierung auf die essenziellen zwischenmenschlichen Elemente der HR-Tätigkeiten kann These 2 als plausibel beurteilt werden.

Deutlich wird diese Plausibilisierung durch die Visualisierung in Tabelle 12. Alle Befragten sehen eine mögliche Verstärkung des menschlichen Touchs durch KI. Während eine von einer grossen Verstärkung ausgeht, tendieren die anderen HR-Expertinnen und -Experten zu einer

eher grossen Verstärkung. Demnach haben die Befragten erkannt, dass KI ihnen im HR die Möglichkeit bietet, ihren Arbeitsalltag effizienter und fokussierter zu gestalten.

Tabelle 12: Verstärkung des menschlichen Touchs durch KI & Bedeutung in der Zukunft (eigene Darstellung)

Interview	Verstärkung des menschlichen Touchs durch KI	Bedeutung des menschlichen Touchs in der Zukunft
HRAD	4	4
HRSS	3	2
HRTA	3	3
HROS	3	3
HRBP	3	3

Negative Beurteilung ■ Positive Beurteilung ■

Die Bedeutung des menschlichen Faktors in der Zukunft ist schwer zu beurteilen. Die Einschätzung der HR-Expertinnen und -Experten, die in Tabelle 12 zu sehen ist, bleibt eher uneindeutig. Zwar sieht die Mehrheit der Befragten die zukünftige Bedeutung der menschlichen Einflussnahme im HR eher positiv und optimistisch, es gibt aber auch eine skeptische und eher negative Beurteilung.

4.3 Experimentelles Interview mit ChatGPT

4.3.1 Empirische Erkenntnisse

ChatGPT beurteilt den Einsatz von KI im HR als überwiegend positiv, sieht jedoch auch Potenzial für weitere Optimierungen. Die Antworten deuten auf eine gezielte Auswahl von KI-Tools zur Unterstützung spezifischer HR-Tätigkeiten und -Prozesse hin. Es wird betont, dass trotz des technologischen Fortschritts der menschliche Touch besonders bei der persönlichen Betreuung, dem Coaching von Mitarbeitenden und der Konfliktbewältigung von entscheidender Bedeutung ist. Weiter sieht ChatGPT in der Digitalisierung und der Nutzung von KI keine Bedrohung der menschlichen Aspekte, sondern vielmehr eine Möglichkeit, diese zu ergänzen und zu verbessern. Dem KI-basierten Chatbot zufolge kann die Nutzung von KI vor allem als Mittel zur Effizienzsteigerung dienen, beispielsweise bei der Datenanalyse oder der Automatisierung von administrativen Tätigkeiten. Im Ergebnis könnte das zu einer verbesserten Candidate bzw. Employee Experience führen. Es wurde aber auch die Sorge geäußert, dass eine Überautomatisierung der HR-Prozesse zu einer Entfremdung zwischen HR einerseits und Mitarbeitenden oder Kandidaten andererseits führen könnte. Mehrheitlich werden jedoch die

überwiegend vorteilhaften Aspekte einer Nutzung von KI im HR beschrieben, da sie gemäss ChatGPT dazu beitragen kann, dass das HR-Fachpersonal mehr Kapazitäten für ihre zwischenmenschlichen Aspekte hat. Um den menschlichen Touch langfristig zu bewahren, wären Schulungen zum Umgang mit KI-Tools notwendig, und die Soft-Skills von Menschen sollten aktiv gefördert werden, so die KI weiter.

4.3.2 Vergleich der Erkenntnisse

Während ChatGPT als KI-basierter Chatbot die Nutzung von KI überwiegend positiv bewertet, nehmen die befragten menschlichen Interviewpersonen eine differenziertere und teilweise skeptischere Haltung ein. Das begründet sich hauptsächlich durch praktische Erfahrungswerte und das Bewusstsein der Komplexität menschlicher Interaktionen im HR-Arbeitsumfeld, was die KI von ChatGPT nicht einzuschätzen vermag. Eine klare Übereinstimmung der Erkenntnisse zeigt sich hinsichtlich der Relevanz des menschlichen Faktors, den sowohl ChatGPT als auch die menschlichen HR-Expertinnen und -Experten als für das HR essenziell ansehen. Die Bedrohung des menschlichen Touchs wird wiederum unterschiedlich beurteilt. Während die menschlichen Befragten mehrheitlich von einer eher starken Bedrohung ausgehen, sieht ChatGPT hier eher keine Bedrohung. Interessant ist jedoch, dass selbst ChatGPT Bedenken mit Blick auf eine Überautomatisierung oder den unbedachten Einsatz von KI geäussert hat. Einig sind sich die menschlichen und künstlichen Befragten bei der Einschätzung der Verstärkung des menschlichen Faktors durch eine Einführung von KI im HR. Dies kann auf das erwartete Effizienzgenerierungspotenzial und die dadurch mögliche verbesserte Fokussierung auf zwischenmenschliche Tätigkeiten zurückgeführt werden. Abschliessend sind sowohl die Menschen wie auch die KI, die interviewt wurden, grösstenteils der Meinung, dass der menschliche Touch auch in Zukunft ein zentraler Bestandteil des HR bleiben wird.

Tabelle 13: Vergleich der menschlichen und maschinellen Antworten

Interview	Wichtigkeit des menschlichen Touchs	Bedrohung des menschlichen Touchs durch KI	Verstärkung des menschlichen Touchs durch KI	Bedeutung des menschlichen Touchs in der Zukunft
HRAD	4	2	4	4
HRSS	4	2	3	2
HRTA	3	3	3	3
HROS	4	2	3	3
HRBP	4	2	3	3
ChatGPT	4	3	3	4

Negative Beurteilung ■ Positive Beurteilung ■

4.3.3 Schlussfolgerung aus der empirischen Erhebung

Insgesamt zeigt sich, dass die Perspektiven von ChatGPT und der menschlichen HR-Expertinnen und -Experten in vielen Aspekten übereinstimmen, insbesondere in der Anerkennung der Bedeutung des menschlichen Faktors und der potenziellen Vorteile durch die KI. Die menschlichen HR-Experten haben jedoch eine tiefere und praxisnähere Sichtweise, die auf realen Erfahrungen und spezifischen Herausforderungen in HR-Prozessen basiert. Letztlich hat das Experiment des Interviews mit ChatGPT wertvolle Einblicke geliefert, wie KI-Tools, unter anderem Chatbots wie ChatGPT von OpenAI, genutzt werden können, um menschliche Ansichten zu erweitern und ein verbessertes Verständnis der Funktion von Künstlicher Intelligenz im HR zu fördern.

5 Schlussfolgerung und Ausblick

Im abschliessenden Kapitel dieser Arbeit erfolgt auf der Basis der theoretischen Grundlagen, der Erkenntnisse der empirischen Untersuchung sowie der Überprüfung der Hypothesen die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage. Des Weiteren wird eine fundierte Handlungsempfehlung formuliert und eine kritische Würdigung der gesamten Arbeit vorgenommen. Abschliessend skizziert ein Ausblick die mögliche weitere Entwicklung des Zusammenspiels von Künstlicher Intelligenz und menschlichem Eingriff.

Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage:

Führt der Einsatz von KI zu einem Verlust des «menschlichen Touchs» im HR oder kann KI diesen vielmehr verstärken?

Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im HR kann eindeutig Auswirkungen auf den menschlichen Touch im HR haben. Die Anwendung von KI im HR eröffnet einerseits bedeutende Chancen zur Wertsteigerung im jeweiligen Unternehmen durch die Einführung von neuen HR-Services, eine verbesserte Servicequalität und Effizienzsteigerungen durch die Automatisierung von repetitiven administrativen Prozessen. Die Fähigkeit von KI, enorme Datenmengen effizient zu verarbeiten, ermöglicht es dem HR zudem, fundierte und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus kann KI dabei unterstützen, die Entscheidungen losgelöst von Stereotypen zu fällen. Neben der Wertsteigerung kann die Nutzung von KI im HR aber auch zu einer verbesserten und bedürfnisorientierteren Wahrnehmung des HR beitragen.

Auf der anderen Seite birgt der Einsatz von KI im HR wesentliche Risiken, die eine sorgfältige Betrachtung erfordern. Die Intransparenz von KI-Systemen kann die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung erheblich erschweren. KI-Systeme können zudem aufgrund der Nutzung von historisch fehlerhaften und voreingenommenen Daten falsche Muster erlernen, interpretieren und reproduzieren, was zu verzerrten Annahmen der KI führen und wiederum in irreführenden oder schädlichen Handlungsempfehlungen resultieren kann. Weiter spielen ethische Überlegungen eine fundamentale Rolle, wie die Veröffentlichung staatlicher Richtlinien oder von Leitprinzipien durch Personen aus der Wissenschaft sowie Fachexpertinnen und -experten für den verantwortungsvollen Umgang mit KI deutlich macht. Diese Richtlinien betonen die Wichtigkeit von Transparenz, Verantwortlichkeit, Datenschutz und Diskriminierungsvermeidung und stellen das HR vor die ethische Herausforderung, trotz der technologischen Entwicklungen humane Entscheidungen zu gewährleisten und sich bewusst gegen die Ergebnisse der KI zu stellen, sollten sie ethischen Prinzipien widersprechen. Hier könnte die Fuzzy-Logik eine zentrale Bedeutung erlangen, da sie bei Integration in neuronale Netzwerke eine Brücke zwischen menschlicher Intuition und maschineller Effizienz und Präzision schlagen und somit zu einer humanistischeren Anwendung von KI beitragen kann.

5.1 Bewertung der Auswirkungen und Beantwortung der Forschungsfrage

Obwohl KI im HR zurzeit nur ansatzweise genutzt wird und dadurch die umfassenden Auswirkungen der KI auf die Menschlichkeit im HR sich nicht vollumfänglich beurteilen lassen, kann aufgrund der empirischen Erkenntnisse dieser Arbeit behauptet werden, dass KI einerseits bedrohende und andererseits verstärkende Auswirkungen auf die Menschlichkeit haben kann. Es zeigt sich, dass sich die These, KI bedrohe die Erhaltung des menschlichen Touchs, woraus eine Verringerung der qualitativen Interaktionen zwischen HR und ihren Kundinnen und Kunden resultiere, nur teilweise plausibilisieren lässt. Zwar wird durchaus eine Bedrohung für den menschlichen Faktor wahrgenommen, jedoch ist sie nicht direkt der KI selbst zuzuordnen, sondern den Umständen, wie die KI im HR angewendet wird. Bei einem zielgerichteten und effektiven Einsatz von KI-Anwendungen könnte diese Bedrohung massgeblich minimiert werden.

Zugleich sind deutlich der Mehrwert und die Vorteile zu erkennen, die aus der Nutzung der KI resultieren können. Dies wird durch die Tatsache untermauert, dass die These, die von einer Stärkung des menschlichen Touchs durch KI im HR ausgeht, stärker gestützt wird. Diese Stärkung kann hauptsächlich durch eine komplementäre Funktion von KI und menschlichem HR-Fachpersonal erreicht werden, indem zeitintensive, administrative und routinemässige Aufgaben von der KI übernommen werden, die finale Entscheidungskompetenz und die Fokussierung der zwischenmenschlichen Tätigkeiten aber bei den Menschen des HR sind. Der Schlüssel scheint im Verständnis des HR-Personals gegenüber der KI zu liegen. Es muss ein grundlegendes Verständnis entwickelt werden, dass KI-Technologien in einer Weise integriert und genutzt werden kann, die eine gesunde Balance zwischen technologischem Fortschritt und humanistischen Prinzipien erlaubt, und dass KI in diesem Fall die menschlichen Aspekte unterstützt und fördert, anstatt sie zu ersetzen. Aber auch wenn so unterschiedliche Auswirkungen im Sinne einer Bedrohung oder Stärkung der Menschlichkeit im HR durch KI wahrgenommen werden, wird aus menschlicher wie auch aus künstlicher Sichtweise davon ausgegangen, dass inskünftig Mensch und Maschine miteinander bestehen werden.

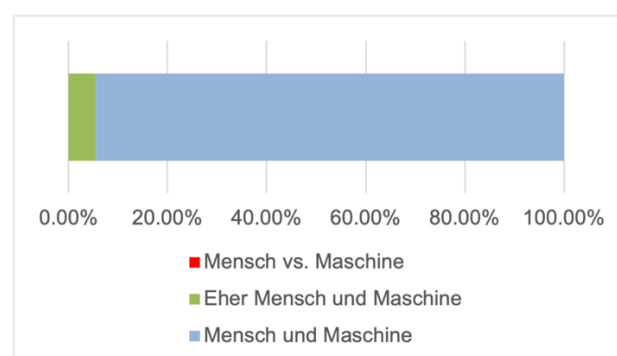


Abbildung 7: Einschätzungen zu: Mensch vs. Maschine oder Mensch und Maschine

Zusammenfassend lässt sich daher behaupten, dass bei entsprechenden Schulungen und der Entwicklung eines fundierten Verständnisses von KI-Systemen die Anwendung von KI im HR den menschlichen Touch eher stärken als verringern kann. Zudem kann dieses Verständnis dazu beitragen, dass Mensch und Maschine gemeinsam ihren Beitrag in unserer Gesellschaft leisten.

5.2 Handlungsempfehlungen

Ausgehend von den Erkenntnissen dieser wissenschaftlichen Untersuchung lassen sich fundierte Empfehlungen für die praktische Anwendung von KI im HR formulieren.

Strategische Planung

Unternehmen sollte eine klare und einheitliche Strategie für die Anwendung von KI im HR entwickeln. Dies beinhaltet die Identifizierung der Bereiche und Prozesse, in denen KI den grössten Nutzen erbringen kann. Dabei ist es essenziell, KI als Unterstützung und Ergänzung zu den menschlichen Fähigkeiten zu betrachten, die Entscheidungsfindungen optimiert und Routineaufgaben effizient und effektiv automatisiert.

Schulung und Bewusstseinsbildung

Um einen effektiven und erfolgreichen Einsatz von KI-Systemen zu gewährleisten, ist es von entscheidender Bedeutung, das HR-Fachpersonal entsprechend zu schulen. Dabei sollte der Fokus nicht ausschliesslich auf technischem Fachwissen liegen, sondern auch darauf, ein Verständnis dafür zu schaffen, wie KI-Entscheidungen zustande kommen. Zudem sind Weiterbildung in ethischen und rechtlichen Aspekten wichtig.

Menschliche Interaktion

Trotz der Automatisierungen durch KI ist es von zentraler Bedeutung, den menschlichen Faktor in HR-Prozessen zu erhalten. KI sollte als Instrument dienen, das das HR-Fachpersonal dabei unterstützt, sich auf strategische und interpersonelle Tätigkeiten zu fokussieren.

Ethik und Datenschutz

Der verantwortungsvolle Umgang mit Personaldaten und ethische Überlegungen sollten im Zentrum jeder KI-Implementierung stehen. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Datenschutzgesetze eingehalten werden, und transparent kommunizieren, wie die Personaldaten genutzt werden.

Feedback, Evaluation und kontinuierliche Verbesserung

Das regelmässige Einholen von Feedback der Mitarbeitenden und die stetige Überprüfung der KI-Systeme ist unerlässlich, um die Effektivität der genutzten KI-Technologie zu beurteilen und kontinuierlich zu verbessern.

5.3 Kritische Würdigung der Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wurden die möglichen bedrohenden oder verstärkenden Auswirkungen auf den menschlichen Touch im HR durch Einführung von KI untersucht. Während die qualitative Erhebungsmethode in Form von Interviews mit ausgewählten HR-Fachpersonen und die anschliessende qualitative Inhaltsanalyse nuancierte und tiefe Einblicke in die subjektiven menschlichen Erfahrungen und Ansichten gewährt haben, könnte die konkrete Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner die Varianz der Perspektiven eingeschränkt haben. Die gewählte methodische Vorgehensweise erlaubte es, die Forschungsfrage zu beantworten, jedoch mussten die Interviews teilweise spontan angegangen werden, da es variierende Interpretationen der Definition von KI gab und zudem die Berührungspunkte bzw. Erfahrungen mit KI unterschiedlich stark ausgeprägt waren. Eine quantitative Erhebungsmethode als Ergänzung hätte die Generalisierbarkeit der Ergebnisse erhöhen und das Verständnis der Auswirkungen von KI im HR erweitern können. Zudem illustrieren die empirischen Erkenntnisse zwar deutlich den Einfluss der Bedrohung bzw. Stärkung der Menschlichkeit durch Einführung von KI im HR, jedoch fehlen historische Daten der Langzeitwirkung von KI auf das HR und die gesamte Unternehmenskultur.

Der fundierte theoretische Teil steht im Einklang mit dem aktuellen Forschungsstand. Dennoch stellen der rasante Fortschritt der Technologie wie auch der Forschung und die grosse Geschwindigkeit, mit der neue Publikationen und Studien veröffentlicht werden, eine Herausforderung dar, wenn es gilt, ein vollumfängliches Verständnis der Möglichkeiten von KI im HR und der damit einhergehenden potenziellen Auswirkungen auf die Menschlichkeit zu erhalten.

Dennoch stellt diese Arbeit eine fundierte und innovative Untersuchung dar. Durch die Interviews und die qualitative Inhaltsanalyse konnten systematisch wertvolle Informationen und Ansichten aus den Reihen des HR-Fachpersonals gesammelt, kategorisiert und ausgewertet werden, die zu einem umfassenden Verständnis darüber beitragen, wie sich die Nutzung von KI im HR auswirken kann. Zudem wurden Handlungsempfehlungen formuliert, die dabei helfen sollen, Fehler bei einer allfälligen Implementierung zu vermeiden, was die Wahrnehmung einer Bedrohung der Menschlichkeit im HR durch KI verringern könnte. Darüber hinaus lassen sich durch die empirischen Erkenntnisse, auch wenn das nicht verallgemeinert werden kann, attraktive HR-Bereiche identifizieren, die sich für eine Anwendung von KI anbieten. Der zusätz-

liche innovative Ansatz eines experimentellen Interviews mit ChatGPT als HR-Fachperson gewährte zudem wertvolle Einblicke in die mögliche Funktion von KI im HR, was durchaus neue Forschungsperspektiven eröffnen kann. Die vorliegende Arbeit leistet daher einen wichtigen Beitrag für strategische und personalpolitische Diskussionen zu den KI-Implementierungsbedürfnissen im Bereich des Human Resources Managements.

5.4 Ausblick

Für weitere Forschungen auf dem Gebiet des Einsatzes von KI im HR bietet sich insbesondere die Mensch-KI-Kollaboration an. Dieser Themenbereich birgt erhebliches Potenzial, da eine effektive Kollaboration zwischen KI-System und Mensch von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg von KI im HR ist. Dabei kann die Erforschung von optimal abgestimmten Kollaborationsmodellen grundlegend dazu beitragen, dass die KI die menschlichen Fähigkeiten im HR ergänzt und stärkt, anstatt sie zu bedrohen, bleibt doch der menschliche Faktor unerlässlich für ein effektives HR. Des Weiteren wäre es wichtig zu untersuchen, wie sich die Implementation von KI in HR-Prozessen langfristig auf die Unternehmenskultur und das Engagement der Mitarbeitenden auswirkt. Eine Langzeitstudie könnte Aufschluss darüber geben, wie KI genutzt werden kann, um ein positiv wahrgenommenes Arbeitsumfeld mit KI zu schaffen und die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken. Ebenso ist die Rolle von KI in der Unterstützung und Transformation von Führungsstilen und Führungskompetenzen ein interessantes Forschungsfeld. Die Integration von KI in Führungsprozesse könnte neue Opportunitäten für effektivere und effizientere Leadership-Praktiken schaffen, was sich zudem auf die Unternehmenskultur auszahlen würde, da Führungskräfte für diese eine Schlüsselrolle einnehmen. Abschliessend liesse sich der Einfluss von KI auf die Menschlichkeit im HR aus einer interdisziplinären Sichtweise erforschen, bei der psychologische, soziologische und technologische Ansichten kombiniert werden, um zu einem ganzheitlichen Verständnis zu gelangen.

Die weiterführende Forschung in den beschriebenen Bereichen könnte so dazu beitragen, langfristige und nachhaltige Strategien für die Integration von KI in der Arbeitswelt des HR zu entwickeln. Denn sicher ist, dass KI in unserer Gesellschaft weiterhin zu disruptiven Veränderungen führen und nicht so schnell wieder verschwinden wird.

6 Anhang

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ChatGPT von der Firma OpenAI genutzt.

6.1 Literaturverzeichnis

- ADP. (2023). *Time & attendance*. Abgerufen am 15. Oktober 2023 von <https://www.adp.com/what-we-offer/time-and-attendance.aspx#tab-d1947508-afa0-4048-a2a4-6fd5b87e9ac4-2>
- Averkin, A. (2019). Hybrid Intelligent Systems Based on Fuzzy Logic and Deep Learning. In G. Osipov, A. Panov & K. Yakovlev, *Artificial Intelligence* (S. 3–12). Moskau: Springer Nature Switzerland AG.
- Baab, F. (2013). *Was ist Humanismus?: Geschichte des Begriffes, Gegenkonzepte, säkulare Humanismen heute*. Regensburg: Friedrich Pustet.
- Bellmann, R. (1987). *An Introduction to Artificial Intelligence: Can Computers Think?* Michigan: Boyd & Fraser Publishing Company.
- Bundesamt für Kommunikation BAKOM. (2022). *Monitoring der Leitlinien «Künstliche Intelligenz» für den Bund. Evaluation der Anwendung und Aktualität der Leitlinien*. Bern.
- Bundesrat. (2020). *Leitlinien «Künstliche Intelligenz» für den Bund. Orientierungsrahmen für den Umgang mit künstlicher Intelligenz in der Bundesverwaltung*, 25. November 2020. Abgerufen am 27. Oktober 2023 von <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-81319.html>
- Castro, D., & New, J. (2016). *The Promise of Artificial Intelligence*. Abgerufen am 2. Oktober 2023 von <https://www2.datainnovation.org/2016-promise-of-ai.pdf>
- Chapelle, O., Schölkopf, B., & Zien, A. (2006). *Semi-Supervised Learning*. Cambridge: The MIT Press.
- Döbel, I., Leis, M., Vogelsang, M. M., Neustroev, D., Petzka, H., Riemer, A., [...], & Welz, J. (2018). *Maschinelles Lernen. Eine Analyse zu Kompetenzen, Forschung und Anwendung*. München: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Ernst & Young. (2018). *The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions*. Abgerufen am 20. Oktober 2023 von https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/alliances/ey-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resources-010978-18gbl.pdf
- Escott, E. (2017). *What are the 3 types of AI? A guide to narrow, general, and super artificial intelligence*, 24. Oktober 2017. Abgerufen am 23. September 2023 von <https://codebots.com/artificial-intelligence/the-3-types-of-ai-is-the-third-even-possible>

- Ethikbeirat HR-Tech. (2021). *Richtlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI in der Personalarbeit*, September 2021. Abgerufen am 28. Oktober 2023 von <https://www.ethikbeirat-hrtech.de/#>
- Fink, V. (2021). *Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit. Potenziale nutzen und verantwortungsbewusst handeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fischer, S., Michael, A., & Fichtner, U. (2019). *Zwischen Euphorie und Skepsis. KI in der Personalarbeit*. Berlin: BPM.
- Fraunhofer-Institut für Kognitive Systeme IKS. (2023). *Neuronale Netze und Deep Learning*. Abgerufen am 26. September 2023 von <https://www.iks.fraunhofer.de/de/themen/kuenstliche-intelligenz.html?wmc=blog>
- Gärtner, C. (2020). *Smart HRM Digitale Tools für die Personalarbeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gartner. (2019). *3 Barriers to AI Adoption*, 18. September 2019. Abgerufen am 19. Oktober 2023 von <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-barriers-to-ai-adoption>
- Gartner. (2023). *Strategien zur Beseitigung der Skill-Gap*. Abgerufen am 13. Oktober 2023 von <https://www.gartner.de/de/human-resources/insights/skill-gap>
- Grimm, A. (2022). *Künstliche Intelligenz in der Personalplanung im Gesundheitswesen*. Stans: pressrelations Schweiz AG.
- Gwendolin, W., & Bendel, O. (2022). *KI-gestütztes Recruiting – technische Grundlagen, wirtschaftliche Chancen und Risiken sowie ethische und soziale Herausforderungen*. HMD.
- Haufe. (2022a). *Die Top 5 HR Themen – Diese Fragen stellen Mitarbeiter:innen einem HR Chatbot am häufigsten*, 2. Dezember 2022. Abgerufen am 14. Oktober 2023 von <https://www.haufe.de/hr/magazin/mitarbeiteranfragen-hr-chatbot?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672>
- Haufe. (2022b). *Künstliche Intelligenz im HR*. Abgerufen am 3. Oktober 2023 von https://www.haufe.de/personal/hr-management/kuenstliche-intelligenz-im-personalwesen_80_484842.html
- Haufe. (2023c). *Künstliche Intelligenz im Recruiting*, 11. Mai 2023. Abgerufen am 1. Oktober 2023 von https://www.haufe.de/personal/hr-management/kuenstliche-intelligenz-unterstuetzt-bei-stellenbeschreibungen_80_593594.html
- Haugeland, J. (1985). *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Massachusetts: The MIT Press.
- HR Today. (2023). *Künstliche Intelligenz: 7 Trends im Recruiting*, 20. März 2023. Abgerufen am 13. Oktober 2023 von <https://www.hrtoday.ch/de/article/kuenstliche-intelligenz-7-trends-im-recruiting>
- IBM. (o. J.a). *Was ist starke KI?* Abgerufen am 24. September 2023 von <https://www.ibm.com/de-de/topics/strong-ai>

- IBM. (o. J.b). *Was ist nicht überwachtes Lernen?* Abgerufen am 30. September 2023 von <https://www.ibm.com/de-de/topics/unsupervised-learning>
- IBM. (o. J.c). *Was ist Künstliche Intelligenz?* Abgerufen am 24. September 2023 von <https://www.ibm.com/de-de/topics/artificial-intelligence>
- IBM. (o. J.d). *Was ist Natural Language Processing (NLP)?* Abgerufen am 30. Oktober 2023 von <https://www.ibm.com/de-de/topics/natural-language-processing>
- Kosko, B. (1994). *Fuzzy Thinking. The New Science of Fuzzy Logic*. Flamingo.
- Kurzweil, R. (1990). *The Age of Intelligent Machines*. Massachusetts: The MIT Press.
- Lavri, O. (2022). *Wie kann die Stimmungsanalyse der Mitarbeitenden Ihr Unternehmen verbessern?*, 26. Juli 2022. Abgerufen am 2. Oktober 2023 von <https://hrforecast.com/de/die-bedeutung-der-mitarbeitendenstimmung-bei-der-personalplanung/>
- Mannam, S. (2021). Artificial Intelligence, Machine Learning, and Deep Learning: Are They All the Same? *Journal of Young Investigators*, 27. Oktober 2021.
- Meier, C., Polfer, L., & Ulrich, G.-S. (2020). *Wissenschaftsmethodik. Das 1 x 1 für Business-Studierende*. Zürich: SKV.
- Merhbene, G., Nath, S., Puttick, A., & Kurpicz-Briki, M. (2022). BurnoutEnsemble: Augmented Intelligence to Detect Indications for Burnout in Clinical Psychology. *Frontiers in Big Data* 5, <https://doi.org/10.3389/fdata.2022.863100>
- Michel, N. (2022). *Künstliche Intelligenz im HR – Eine Bestandesaufnahme*. Fachhochschule Nordwestschweiz.
- National Geographic. (2023). *Neun Meilensteine der künstlichen Intelligenz*, 25. April 2023. Abgerufen am 17. September 2023 von <https://www.nationalgeographic.de/photography/2023/04/neun-meilensteine-der-kuenstlichen-intelligenz>
- OpenAI. (o. J.). *Alles über ChatGPT*. Abgerufen am 11. November 2023 von <https://chato-penai.de/>
- Oracle & Future Workplace LLC. (2019). *Oracle & Future Workplace AI@Work Study*. Abgerufen am 3. September 2023 von <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/hcm/ai-at-work-ebook.pdf>
- PayScale. (2023). *Pay is powerful*: Abgerufen am 4. Oktober 2023 von <https://www.payscale.com/en-eu/>
- Poole, D., Mackworth, A., & Goebel, R. (1998). *Computational Intelligence. A Logical Approach*. New York: Oxford University Press.
- Portmann, E. (2019). *Fuzzy Humanist Trilogie Teil III: Von der Fuzzy-Logik zum Computing with Words*. Fribourg: Springer Fachmedien.

- Russel, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence. A Modern Approach*. München: Pearson Education.
- SAP. (o. J.). *Was ist Machine Learning?* Abgerufen am 29. September 2023 von <https://www.sap.com/swiss/products/artificial-intelligence/what-is-machine-learning.html>
- Scherk, J., Pöckhacker-Tröscher, M., & Wagner, K. (2017). *Künstliche Intelligenz – Artificial Intelligence*. Linz: Pöckhacker Innovation Consulting.
- Schmoeller da Roza, F. (2023). *Machine Learning – Sicheres Reinforcement Learning*. 12. September 2023. Abgerufen am 29. September 2023 von <https://safe-intelligence.fraunhofer.de/artikel/sicheres-reinforcement-learning>
- Talentwunder. (2022). *Active Sourcing Playbook*, 13. Dezember 2022. Abgerufen am 19. Oktober 2023 von <https://talentwunder.com/active-sourcing/>
- TIBCO. (2023). *What is Supervised Learning?* Abgerufen am 25. September 2023 von <https://www.tibco.com/reference-center/what-is-supervised-learning>
- Trustees of Dartmouth College. (2023). *Artificial Intelligence Coined at Dartmouth*. Abgerufen am 15. September 2023 von <https://home.dartmouth.edu/about/artificial-intelligence-ai-coined-dartmouth>
- Turing, A. M. (1950). I.—Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59, Oktober 1950, S. 433–460.
- Walter-Güpner, T. (2018). Chancen und Risiken von Künstlicher Intelligenz im Human Resources (HR) Bereich. In *Essays der Wissenschaft XVI (Teil 16)* (S. 115–119). EAB Publishing.
- Wood, T. (2020). *Vorhersage der Mitarbeiterfluktuation*, 29. April 2020. Abgerufen am 17. Oktober 2023 von <https://fastdatascience.com/de/predicting-employee-turnover/>
- Workday. (2023a). *Personalanalysen und Reporting*. Abgerufen am 8. Oktober 2023 von <https://www.workday.com/de-ch/products/human-capital-management/analytics-reporting.html>
- Workday. (2023b). *Agile absence management software for the changing world of work*. Abgerufen am 12. Oktober 2023 von <https://www.workday.com/en-us/products/workforce-management/absence.html>
- Workday. (2023c). *Workday Compensation: it's the complete package*. Abgerufen am 15. Oktober 2023 von <https://www.workday.com/en-ch/products/human-capital-management/human-resource-management/compensation.html>
- Workday. (2023d). *Payroll management your way*. Abgerufen am 16. Oktober 2023 von <https://www.workday.com/en-ch/products/payroll/overview.html>

Workday. (2023e). Abgerufen am 6. Oktober 2023 von BUDGETIERUNGS- UND PROGNOSESOFTWARE: <https://www.workday.com/de-de/products/adaptive-planning/financial-planning/budgeting-forecasting.html>

Wuttke, L. (2022). *Was ist Supervised Learning (Überwachtes Lernen)?*, 25. Juni 2022. Abgerufen am 27. September 2023 von <https://datasolut.com/wiki/supervised-learning/>

6.2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: HR-Kernprozesse.....	8
Abbildung 2: Arten von KI.....	14
Abbildung 3: Diagramm der Beziehung zwischen KI und Maschine Learning.....	15
Abbildung 4: Machine-Learning Prozess.....	16
Abbildung 5: Deep Learning – neuronales Netzwerk.....	19
Abbildung 6: Phasen des Personallebenszyklus	23
Abbildung 7: Einschätzungen zu: Mensch vs. Maschine oder Mensch und Maschine	52

6.3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Primäre Ansätze von KI.....	13
Tabelle 2: KI-Anwendungen im HR – People Analytics	23
Tabelle 3: KI-Anwendungen im HR - Personalplanung.....	24
Tabelle 4: KI-Anwendungen im HR - Personalgewinnung	25
Tabelle 5: KI-Anwendungen im HR – Betreuung, Entwicklung und Führung.....	26
Tabelle 6: KI-Anwendungen im HR – Compensation & Benefits	28
Tabelle 7: KI-Anwendungen im HR - Personalfreistellung	29
Tabelle 8: Übersicht der Interviewpartnerinnen und -partner	37
Tabelle 9: Aktueller Stand der KI-Nutzung.....	43
Tabelle 10: Wichtigkeit des menschlichen Touchs im HR.....	44
Tabelle 11: Bedrohung des menschlichen Touchs durch KI.....	44
Tabelle 12: Verstärkung des menschlichen Touchs durch KI & Bedeutung in der Zukunft ...	48
Tabelle 13: Vergleich der menschlichen und maschinellen Antworten	49

6.4 Interviewleitfaden

Datum:	Uhrzeit:
Ort:	Interviewer: Joel Catarino
Interview mit:	
Name:	Funktion:
<p>Ziel des Interviews: Erforschung der Auswirkungen von KI auf den 'menschlichen Touch' in der HR-Abteilung</p> <div style="text-align: center;"> </div>	
<p>Einleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Herzliche Begrüssung und Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme. ▪ Kurze Vorstellung meiner Person und des Studienhintergrunds. ▪ Erklärung des Ziels des Interviews und die Relevanz für meine Forschung. ▪ Zusicherung der Vertraulichkeit: Alle Daten werden anonymisiert und nicht an Dritte weitergegeben oder veröffentlicht. ▪ Zustimmung zur Aufzeichnung des Interviews einholen. ▪ Erklärung, dass die Tonaufnahmen nach dem Interview transkribiert, ausgewertet und anschliessend gelöscht werden. ▪ Hinweis, dass die Beantwortung der Fragen freiwillig ist und das Interview kann bei Bedarf jederzeit abgebrochen werden. ▪ Verfügbarkeit für Rückfragen versichern (nach Interview). 	
Einstiegsfrage	
Können Sie sich bitte kurz vorstellen mit Funktion und Studium/Abschluss	
Themenblock 1: Allgemeine Fragen zu KI im HR	
<p>Auf einer Skala von 1 (schlecht) bis 4 (gut), wie schätzen Sie den aktuellen Stand der KI-Nutzung in Ihrer HR-Abteilung ein?</p> <p>1- Schlecht</p> <p>2- Eher schlecht</p> <p>3- Eher gut</p>	

4- Gut	
1.1. Potenzielle Rückfrage: Auf was könnte der gute/schlechte Grad der Nutzung zurückzuführen sein?	
Themenblock 2: Wahrnehmung des menschlichen Faktors im HR	
Wie würden Sie die Bedeutung des menschlichen Touch in der HR-Abteilung beschreiben?	
<p>Auf einer Skala von 1 (unwichtig) bis 4 (wichtig), wie wichtig würden Sie den menschlichen Touch im HR einschätzen?</p> <p>1- Unwichtig</p> <p>2- Eher unwichtig</p> <p>3- Eher wichtig</p> <p>4- Wichtig</p>	
Gibt es Bereiche, in welchen Sie finden, dass der menschliche Touch unabdingbar ist? Wenn ja, welche?	
Glauben Sie, dass der menschliche Touch im HR durch die Digitalisierung und KI bedroht ist?	
Welche Bedenken haben Sie hinsichtlich eines potenziellen Verlusts des menschlichen Faktors durch den Einsatz von KI im HR?	
<p>2.1 Auf einer Skala von 1 (stark) bis 4 (schwach) wie würden Sie die Bedrohung des menschlichen Touchs bei Einführung von KI im HR einschätzen?</p> <p>1- Starke Bedrohung</p> <p>2- Eher starke Bedrohung</p> <p>3- Eher schwache Bedrohung</p> <p>4- Schwache Bedrohung</p>	
Themenblock 3: Erfahrungen von Auswirkungen von KI	

<p>Haben Sie Situationen erlebt oder kennen Sie Geschehnisse in denen KI-Systeme die menschliche Interaktion ersetzt haben? Wenn ja, welche? Und wie haben die HR Mitarbeitenden reagiert?</p>	
<p>Themenblock 4: Chancen und Risiken von KI im HR</p>	
<p>Welche Vorteile sehen Sie in der Verwendung von KI im HR insbesondere in Bezug auf Effizienzsteigerungen?</p>	
<p>Welche Auswirkungen könnte KI auf das Erlebnis von Kandidaten und Mitarbeitenden (Candidate/Employee Experience) haben?</p>	
<p>Wo sehen Sie am meisten Potenzial für die Anwendung von KI im HR ohne das HR den menschlichen Touch verliert?</p>	
<p>4.1 Glauben Sie, dass der menschliche Touch trotz der Einführung von KI im HR bestehen bleibt?</p> <p>Ja / Nein</p>	
<p>Wie könnte der Einsatz von KI den menschlichen Faktor unterstützen?</p>	
<p>Wie könnte die Nutzung von KI den menschlichen Faktor verstärken?</p>	
<p>4.2 Auf einer Skala von 1 (keine) bis 4 (grosse), wie würden Sie die Verstärkung des menschliche Touchs durch die Einführung von KI im HR einschätzen?</p> <ul style="list-style-type: none"> 1- Keine Verstärkung 2- Eher keine Verstärkung 3- Eher eine Verstärkung 4- Eine grosse Verstärkung 	
<p>Themenblock 5: Zukunftsperspektiven</p>	
<p>Auf einer Skala von 1 (keine) – 4 (grosse), wie schätzen Sie die zukünftige Bedeutung des menschlichen</p>	

<p>Faktors (Touch) im HR im Kontext der KI-Entwicklung ein?</p> <p>1- Keine Bedeutung</p> <p>2- Eher keine Bedeutung</p> <p>3- Eher grosse Bedeutung</p> <p>4- Grosse Bedeutung</p>	
<p>Welche Massnahmen könnten helfen, den menschlichen Touch in der HR-Abteilung langfristig zu bewahren?</p>	
<p>Glauben Sie, dass es inskünftig Mensch vs. Maschine sein wird oder eher Mensch und Maschine?</p>	
<p>Abschluss</p>	
<p>Möchten Sie noch etwas Ergänzen oder haben Sie Fragen an mich? (oder Ergänzungen des Interviews, Recap)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vielen Dank für Ihr Engagement und Ihre wertvollen Einblicke. ▪ Next Steps: Im Rahmen meiner Bachelor-Arbeit werde ich das Interview transkribieren und im Anschluss mittels Codesystem analysieren und auswerten. 	

6.5 Code-Buch

Hauptcode	Untercode	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
Chancen	Effizienzsteigerung durch KI	Durch die Einführung von KI kann die Effizienz im HR gesteigert werden	Aussagen, die sich auf Effizienzsteigerungen durch KI im HR beziehen	„Die Implementierung von KI in HR-Prozessen kann die Arbeitseffizienz steigern, indem sie die Beantwortung allgemeiner HR-Anfragen automatisiert“ (HROS)
				„KI erleichtert es, Daten effizient zu extrahieren und zusammenzustellen, wodurch zeitaufwendige manuelle Prozesse reduziert werden und um somit Zeit für anderweitige Tätigkeiten einzusparen“ (HROS)
	Verbesserte Fokussierung auf zwischenmenschliche Aspekte	Durch KI können zeitaufwändige Admin-Tätigkeiten automatisiert werden und der Fokus stärker auf zwischenmenschliche Aspekte gelegt werden	Aussagen, die sich auf eine verbesserte Fokussierung auf zwischenmenschliche Tätigkeiten beziehen	„Der Einsatz von KI im HR eröffnet die Möglichkeit, sich intensiver auf Aspekte des Human Touch zu fokussieren. Mit der durch KI gewonnenen Zeit können HR-Fachkräfte Beziehungen stärken und mehr Ressourcen für strategische und konzeptionelle Diskussionen mit ihren internen Kunden aufwenden“ (HRTA)

Anhang

				„[...] wodurch HR-Mitarbeitende auf Basis dieser Daten oder Faktoren in der Lage sind, ihre Interaktionen gezielter und effektiver zu gestalten“ (HRTA)
	Wichtigkeit des menschlichen Touchs	Trotz Einführung von KI im HR ist der menschliche Touch von zentraler Bedeutung im HR	Aussagen, die die essenzielle Bedeutung des menschlichen Touchs im HR unterstreichen	„Die hohe Wertschätzung des menschlichen Touchs im HR wird insbesondere durch die Rückmeldung von Mitarbeitenden hervorgehoben, die Erfahrungen in grösseren, stärker digitalisierten Unternehmungen gemacht haben, wo der persönliche Kontakt zum HR stark reduziert war. In unserem Unternehmen ist dies deutlich anders und viel persönlicher was sehr geschätzt wird“ (HRSS)
				„Manchmal braucht es eben nicht unbedingt einen Prozess oder eine digitale Lösung, sondern im HR geht es auch darum, zu verstehen und einfach manchmal auch nur zuzuhören“ (HRTA)
Gefahren	Verlust des menschlichen Touchs	Durch die Einführung von KI-Systemen droht die Gefahr des	Aussagen, die auf die Gefahr hinweisen, dass durch KI der	„Durch den Einsatz von KI im HR könnte die persönliche Note beeinträchtigt werden. Da man letztendlich mit einer KI interagiert, welche keine menschlichen Emotionen besitzt,

Anhang

		Verlusts des menschlichen Touchs im HR	menschliche Touch im HR verloren geht.	fehlt die persönliche, emotionale Komponente in der Interaktion“ (HRAD)
				„Die erhaltenen Rückmeldungen deuteten darauf hin, das mit zunehmender Nutzung von KI-Technologien eine wachsende Unpersönlichkeit wahrgenommen wird“ (HRSS)
	Verringerung der qualitativen Interaktionen	Die qualitativen Interaktionen nehmen durch die Einführung von KI im HR ab	Aussagen, die auf eine Reduktion der Service-Qualität durch die Einführung von KI hinweisen.	„Beispielsweise kann ich als Recruiter durch meine persönliche Interaktion massgeblich beeinflussen, ob sich Bewerbende für unser Unternehmen entscheidet. Mein Auftreten, meine Persönlichkeit und der von mir hinterlassene Eindruck spielen dabei eine entscheidende Rolle. Im Vergleich dazu betrachte ich KI in diesem Kontext als wenig überzeugend, da sie diese persönlichen und glaubwürdigen Aspekte der Interaktion noch nicht in gleichem Masse bieten kann“ (HRTA)
	Verschwinden des heutigen HR	Mit der Entwicklung von KI im HR wird sich HR an die neuen Bedingungen anpassen müssen	Aussagen, welche bekräftigen, dass sich das HR in Zukunft verändern wird.	„Eine wichtige und zukunftsweisende Fragestellung ist, welche Dienstleistungen im HR überhaupt noch angeboten werden sollen. Es wird essenziell sein, dass HR-Abteilungen in den nächsten vier bis fünf Jahren sorgfältig

Anhang

				evaluieren, welche Services sie bereitstellen möchte und bei welchen Dienstleistungen der Einsatz von KI eine effizientere Alternative darstellt“ (HRTA)
Evolution des HR	Evolution von HR-Funktionen	Durch die Einführung von KI im HR müssen sich auch die HR-Funktionen weiterentwickeln.	Aussagen, die auf den benötigten Schulungsaspekt von HR-Fachpersonal bezüglich KI referenzieren	„Wenn HR-Mitarbeitende über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, bin ich der Ansicht, dass sie KI-Tools viel effizienter und wirkungsvoller einsetzen können. Dies fördert wiederum das Selbstvertrauen in ihre Fähigkeiten und bestärkt die Wahrnehmung, dass KI eine ergänzende Rolle spielt, anstatt mit ihren menschlichen Fähigkeiten zu konkurrieren“ (HRTA).
	Koexistenz von KI und menschlichem Eingriff	KI und die menschlichen Fähigkeiten sollen miteinander existieren können	Aussagen, die eine Koexistenz zwischen KI und menschlichem Eingriff beschreiben	„Es ist essenziell, stets kritisch zu reflektieren, welche Daten als Grundlagen für die Entscheidungen der KI dienen. Es gilt, die Resultate mit gesundem Menschenverstand zu überprüfen und zu bewerten, um zu beurteilen, ob die Schlussfolgerungen der KI plausibel sind“ (HRAD).

Anhang

	Komplementäre Rollen der HR-Fachpersonen	Durch den Einsatz von KI werden HR-Fachpersonen komplementäre Funktionen zur Grundlagenarbeit der KI ausüben	Aussagen, die komplementäre Tätigkeiten oder Funktionen von HR-Fachpersonen beschreiben.	„[...] beispielsweise bei der Auswertung von Abwesenheiten wie Krankheitstagen, kann KI genutzt werden, um Auffälligkeiten oder Muster zu erkennen. In diesem Zusammenhang könnte die KI als Instrument dienen, um HR-Fachpersonen frühzeitig auf solche Situationen hinzuweisen“ (HROS).
Kundenwahrnehmung bezüglich KI im HR	Generationenfrage / Ageismus	Die Nutzung von KI wird von den verschiedenen Generationen unterschiedlich aufgenommen.	Aussagen, welche die generationsbedingte Wahrnehmung von KI im HR beschreiben.	„Es ist anzunehmen, dass die jüngere Generation die Nutzung von KI sehr positiv aufnehmen wird. Im Gegensatz dazu könnte die ältere Generation dieser Technologie kritischer gegenüberstehen“ (HRAD).
	Negative Wahrnehmung der KI im HR	Die Nutzung von KI im HR kann unterschiedlich von ihren Anspruchsgruppen wahrgenommen werden	Aussagen, welche eine negative Wahrnehmung der Nutzung von KI im HR beschreiben.	„Dies könnte wiederum den Eindruck erwecken, dass sie keine Gelegenheit habe, ihre menschliche Seite, ihre emotionale Intelligenz zu präsentieren. Stattdessen könnte der Eindruck entstehen, dass nur der CV zählt und Bewerbende nur aufgrund bestimmter Kriterien ohne persönliche Erwägung aussortiert werden“ (HROS).

Anhang

	Positive Wahrnehmung der KI im HR	Die Nutzung von KI im HR kann unterschiedlich von ihren Anspruchsgruppen wahrgenommen werden	Aussagen, welche eine positive Wahrnehmung der Nutzung von KI im HR beschreiben.	„Die erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit, bedingt durch die Automatisierung, kann beim Empfänger zu einer professionelleren Wahrnehmung führen“ (HROS).
--	-----------------------------------	--	--	--