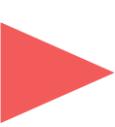


# KompAI

The background features a dark blue gradient with fine, radiating white lines. A prominent diagonal line, transitioning from blue to red, runs from the bottom left towards the center, creating a sense of depth and perspective.

LEITFADEN „MENSCHZENTRIERTE KI  
ENTWICKLUNG UND EINFÜHRUNG“



## Leitfaden „Menschzentrierte KI Entwicklung und Einführung“

Der Leitfaden „Menschzentrierte KI Entwicklung und Einführung“ übersetzt zentrale Forschungsergebnisse des KompAKI Projekts in **konkrete Maßnahmen**, die Unternehmen in der Integration von KI-Systemen in Betracht ziehen können. Der Fokus liegt hierbei auf menschzentrierten Faktoren, die die Akzeptanz KI-basierter Systeme am Arbeitsplatz fördern können. Ziel ist eine holistische Integration verschiedener Blickwinkel in der Triade KI-Mitarbeiter\*innen-Organisation.



## Leitfaden „Menschzentrierte KI Entwicklung und Einführung“

### Projektbeteiligte

- Fachgebiet Marketing & Personalmanagement, TU Darmstadt
- Fachbereich Gesellschaftswissenschaften, Hochschule Darmstadt

### KompAKI Arbeitspakete

- Leitfaden auf Basis der Erkenntnisse der Akzeptanzforschung intelligenter KI-Systeme
- Bietet Anbieterunternehmen Handlungsempfehlungen zur Entwicklung und Einführung der KI-Systeme

### KompAKI Ausgangsdaten

- EP1: Potential- & Anforderungsanalyse für KI Anwendungen
- EP5: Bewertungsmethoden & Auswirkungen auf die Arbeit
- EP6: Akzeptanz von KI-Anwendungen

## INHALTE DES LEITFADENS



Die **Schwerpunkte** des Leitfadens liegen in drei Kernbereichen: der Gestaltung von KI-Systemen, KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive und der Integration von KI in Organisationen.

Für jeden der drei Schwerpunkte werden zentrale Ergebnisse und konkrete Anwendungen im Unternehmenskontext beschrieben.



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion - Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Unternehmenskultur

Rolle des KI-Systems in Teams

# 01

## GESTALTUNG VON KI-SYSTEMEN

AUTONOMIE DES KI-SYSTEMS

ERSCHEINUNGSBILD DES KI-SYSTEMS



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Organisationskultur

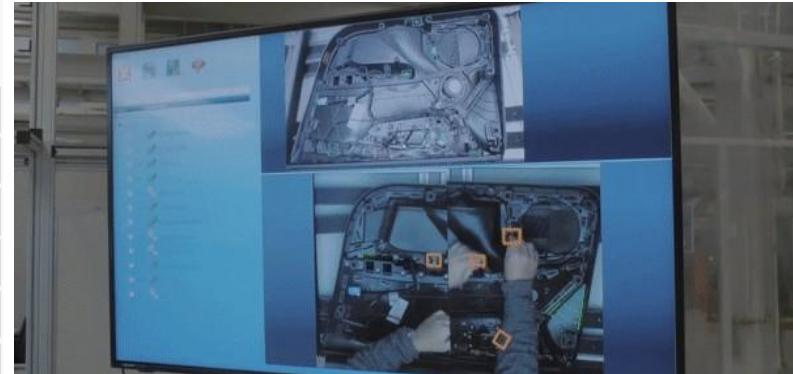
Rolle des KI-Systems in Teams



# 1. GESTALTUNG VON KI-SYSTEMEN

## Autonomie des KI-Systems

Merkmal	Ausprägung									
Anteil der körperlichen Arbeit	Energetische Arbeit			Informatorische Arbeit						
Arbeitsform	mechanisch		motorisch		reakтив					
Arbeitsmittel	Fahrzeuge & Transportmittel		Werkzeuge, Maschinen & Anlagen		Mess- & Diagnosegeräte					
Arbeitsobjekt	Güter & Rohstoffe	Post & Sendungen	Briefe, Akten & Verträge	Pflanzen & Umwelt	Tiere	Technische Analysen aller Art	Personen	Waren & Produkte aller Art	Bauen	Verkehr
KI-Anwendungsbereich	Bilderkennung	Automatisierung von Prozessen		Datenanalyse	Maschinelles Lernen	Tonerkennung	Sprachverständnis	Wissensbasierte Systeme	Textverständnis	
KI-Autonomiestufe	geringautonom		teilautonom			vollautonom				
KI-Gestalt	Physisch-unterstützende KI			Service- & Assistenzroboter			Kognitiv-unterstützende KI			

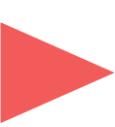


## Morphologie KI-basierter Arbeitssysteme

Auf Basis der Merkmale menschlicher Arbeit und der Ausgestaltung von KI-Systemen wurden ein **morphologischer Kasten** erarbeitet.

Eine **individuelle Kombination** der Merkmalsausprägung ermöglicht zielgerichtete Entwicklung und den Einsatz passender KI-Systeme in den entsprechenden Unternehmenskontext

Jung, M., & von Garrel, J. (2022). Eine Morphologie KI-basierter Arbeitssysteme. Frühjahrskongress Magdeburg: Gesellschaft für Arbeitschaft



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Organisationskultur

Rolle des KI-Systems in Teams



# 1. GESTALTUNG VON KI-SYSTEMEN

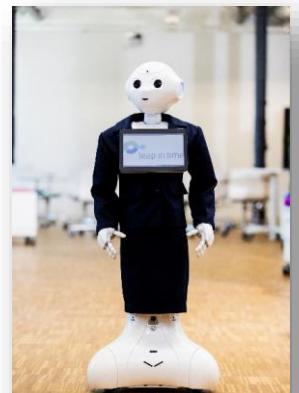
## Erscheinungsbild des KI-Systems

### Wie sollte das KI-System aussehen?

Eine wichtige Frage, die sich bei der Integration eines KI-Systems in ein Unternehmen stellt, ist das Design. In Bezug auf das **Erscheinungsbild** gibt es viele Möglichkeiten, die unterschiedliche Vor- und Nachteile haben. In unserer Forschung fokussieren wir uns insbesondere auf die Präferenzen von Mitarbeiter\*innen.

### Erscheinungsbild des KI-Systems

In unserer Forschung untersuchten wir drei unterschiedliche Erscheinungsbilder eines KI-Systems: ein androider Roboter, ein humanoider Roboter und ein Box-Agent. Zentrale Unterschiede liegen hier in der **Menschenähnlichkeit des Systems**. Androide Roboter sind durch eine sehr hohe Menschenähnlichkeit geprägt, humanoide Roboter zu einem geringeren Ausmaß. Eine Box hat natürlicherweise keine Menschenähnlichkeit.



Humanoider Roboter  
Pepper



Androide Roboter  
Elenoide

© leap in time



# 1. GESTALTUNG VON KI-SYSTEMEN

## Erscheinungsbild des KI-Systems

### Unsere Ergebnisse

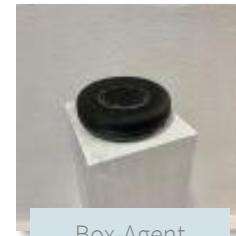
In unseren Experimenten haben Mitarbeiter\*innen mehrere Wochen lange mit KI-Systemen mit unterschiedlichem Erscheinungsbild zusammengearbeitet. Am Ende des Projekts haben wir sie nach ihren **Präferenzen** befragt. Die unterschiedlichen Erscheinungsbilder wurden paarweise verglichen.

Hier zeigte sich folgendes **Muster**:

- Der sehr menschenähnliche androide Roboter wird gegenüber dem humanoiden Roboter und auch dem Box-Agenten bevorzugt.
- Mit dem humanoiden Roboter wird wiederum lieber zusammengearbeitet als mit der Box.

### Fazit

Wenn die bestmöglichen Akzeptanzwerte erzielt werden sollen, lohnt es sich für Unternehmen, in ein menschenähnliches Erscheinungsbild des KI-Systems zu investieren, z.B. in Form eines androiden Roboters.

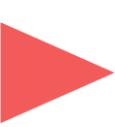


Box-Agent

02

## KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

MENSCH-ROBOTER INTERAKTION TYPOLOGIE  
KOMPETENZEN VON MITARBEITER\*INNEN



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Organisationskultur

Rolle des KI-Systems in Teams

### Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

#### Nutzer\*innen-Typen von Robotern

Im Rahmen unserer Forschung haben wir eine Typologie auf Basis des **explorativen und exploitativen Verhaltens** von Mitarbeiter\*innen im Umgang mit Bürorobotern erarbeitet. Diese ökonomische Segmentierung von Nutzer\*innengruppen erlaubt **individuelle und zielgerichtete Maßnahmen** (wie z. B. Schulungen) zur Akzeptanzsteigerung von Robotern und KI am Arbeitsplatz. Die individuellen Charakteristiken sind für jeden Typen dargestellt.

##### Typ Chamäleon



- Steigerung der Effizienz durch den Einsatz von Robotern
- Sehr neugierig in Bezug auf das Ausprobieren robotischer Fähigkeiten
- Soziale Interaktion mit dem Roboter wichtig
- Hohe Bereitschaft, den Roboter im Arbeitskontext einzusetzen

##### Typ Unentschlossen

- Unsicher in Bezug auf mögliche Effizienzsteigerungen durch den Roboter
- Nicht wirklich daran interessiert, mit dem Roboter zu experimentieren, beobachtet eher andere
- Schwankt zwischen der Wahrnehmung des Roboters als Arbeitsmittel und sozialem Partner
- Unsicher in Bezug auf den Einsatz von Robotern



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

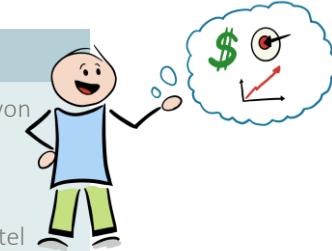
### Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

#### Typ Resistent



- Keine Steigerung der Effizienz durch den Einsatz von Robotern
- Keine Neugierde in Bezug auf das Ausprobieren robotischer Fähigkeiten
- Nimmt Roboter nicht als hilfreich wahr
- Negative Einstellung gegenüber dem Einsatz von Bürorobotern

#### Typ Pragmatiker



- Steigerung der Effizienz durch den Einsatz von Robotern
- Keine Neugierde, Fähigkeiten des Roboters auszutesten
- Wahrnehmung des Roboters als Arbeitsmittel
- Hohe Bereitschaft, den Roboter im Arbeitskontext einzusetzen

#### Typ Entdecker



- Eher geringe Steigerung der Effizienz durch den Einsatz von Robotern
- Sehr neugierig in Bezug auf das Ausprobieren robotischer Fähigkeiten
- Soziale Interaktion mit dem Roboter wichtig
- Hohe Bereitschaft, den Roboter im Arbeitskontext einzusetzen



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Organisationskultur

Rolle des KI-Systems in Teams



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden



In Zeiten rasanter Veränderungen durch Entwicklungen innovativer Technologien wie der Künstlichen Intelligenz befindet sich die aktuelle und künftige Arbeitswelt im Umschwung.

KI-basierte Arbeitssysteme können dabei einen direkten Einfluss auf die Arbeit der Mitarbeitenden nehmen. Eine Veränderung von Arbeitsprozessen und Strukturen durch KI hat zur Folge, dass Kompetenzanforderungen sich verändern können. Je nach KI-Auswahl, Branche und Position der Mitarbeitenden, können neue Kompetenzen und Fähigkeiten von größerer Bedeutung werden. Gleichzeitig können durch die technischen Fähigkeiten einer KI bestimmte Prozesse wegfallen und die damit einhergehenden ursprünglichen Kompetenzen für die Ausführung ebendieser Prozesse an Bedeutung verlieren.



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden

Kompetenzen bilden einen zentralen Bestandteil bei der erfolgreichen Ausübung der Arbeitsprozesse. Ihre Mitarbeitenden verfügen über ein Kompetenzprofil, welches sie sich über Jahre angeeignet haben, um den gegebenen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Bei eintretenden Veränderungen, wie der KI-Implementierung, stehen Mitarbeitenden zunächst viele Fragen offen, welche unter Umständen Unsicherheiten und Ängste auslösen können. Hierbei gilt es, mit diesen offenen Fragen umgehen zu können und eine KI-Implementierung in Anbetracht neuer Kompetenzanforderungen mitarbeiterfreundlich zu gestalten.





## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden – Fragen, die Mitarbeitende beschäftigen

Verliere ich meinen Arbeitsplatz?

In den Medien oder dem gesellschaftlichen Diskurs wird von KI oftmals das Bild einer unberechenbaren Technologie gezeichnet, welche über so intelligente Kompetenzen verfügt, dass diese jegliche menschliche Arbeit ersetzen könne. Diese Befürchtung ist auch schon längst bei Mitarbeitenden angekommen.

Diese Angst ist nicht komplett unbegründet, denn es kann insbesondere bei monotonen und sich ständig wiederholenden Tätigkeiten vorkommen, dass eine KI diese Schritte schneller und besser beherrschen wird als der Mensch. Allerdings ergeben sich dadurch neue Arbeitsprozesse und Felder, für die Mitarbeitenden in der Regel eingesetzt werden können, welche unbedingt berücksichtigt werden müssen.

Was können Sie tun?

Ehrliche und offene Kommunikation ist das A & O! Informieren Sie Ihre Mitarbeitenden frühzeitig über Ihr Vorhaben. Sind keine Entlassungen oder schwerwiegende Veränderungen der Arbeit Ihrer Mitarbeitenden in Aussicht, so kommunizieren Sie dies Ihren Mitarbeitenden schnellstmöglich. Auf diesem Weg reduzieren Sie frühzeitig Ängste hinsichtlich Gedanken wie „Ist die KI besser als ich? Ist sie meinen Kompetenzen überlegen? Wird sie mich ersetzen?“. Folglich erleichtern Sie dadurch Ihren Mitarbeitenden den Einstieg in diese Veränderung.



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden – Fragen, die Mitarbeitende beschäftigen

Was wird sich im Bezug auf meine Kompetenzen verändern?

Künstliche Intelligenz kann dem Menschen in einigen Aufgaben überlegen sein (z.B. bei monotonen oder sich wiederholenden Tätigkeiten). Welche Kompetenzen Mitarbeitende im Kontext von KI-Arbeitssystemen mitbringen oder neu erlernen müssen, ist oft sehr individuell. Einflussgrößen wie die Auswahl des KI-Systems und die Gestaltung des jeweiligen Arbeitsprozesses müssen dabei beachtet werden. Beide Faktoren bestimmen maßgeblich, welche Kompetenzen benötigt werden. Unabhängig davon erweist es sich jedoch als hilfreich, wenn Mitarbeitende über Wissen verfügen hinsichtlich z.B. der Funktionsweise einer KI (inkl. Kenntnisse über Grenzen und Möglichkeiten) und in der Lage sind, Ergebnisse eines digitalen Outputs kritisch zu hinterfragen und offen gegenüber Neuem stehen.

Was können Sie tun?

Um Antworten für diese Frage Ihrer Mitarbeitenden zu erhalten, sollten Sie sich dezidiert mit den technischen Ressourcen bzw. Fähigkeiten der einzuführenden KI auseinandersetzen. Sie sollten benennen können, in welchem Arbeitsprozess die KI unterstützen soll und wie. Dabei sollten Sie ebenso gut mit den Qualifikationen Ihrer Mitarbeitenden vertraut sein. Eine effiziente Interaktion zwischen Mensch und KI kann dann erfolgen, wenn die Fähigkeiten der KI und der Mitarbeitenden identifiziert und bestmöglich aufeinander abgestimmt sind. Durch die Benennung klarer Aufgabenzuteilungen können Sie nun ein Profil erstellen, welches die notwendig werdenden Kompetenzen für den entsprechenden Arbeitsprozess ersichtlich macht.



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden

Potentielle Kompetenzbereiche:

#### Grundlegende technische Kenntnisse

z.B.

- Ich weiß, was KI ist
- Ich weiß, wo die Grenzen einer KI liegen
- Ich habe ein Bewusstsein für Sicherheitsaspekte im digitalen Raum

#### Umgang und Interaktion mit KI

z.B.

- Ich weiß, wie ich die KI bedienen muss, um einen bestimmten Output zu erhalten
- Ich weiß, an welchen Stellen ich ggf. in den Arbeitsprozess eingreifen kann

#### Persönliche Einstellungen und Fähigkeiten

z.B.

- Ich bin offen gegenüber Veränderungen
- Ich habe ein hohes Reflexionsvermögen, ich hinterfrage die Handlungen der KI kritisch
- Ich lerne gerne Neues



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden – Fragen, die Mitarbeitende beschäftigen

Wie eigne ich mir die neuen Kompetenzen an?

Wenn Sie festgelegt haben, in welchem Arbeitsprozess die einzuführende KI die Mitarbeitenden unterstützen soll und welche Fähigkeiten Sie bei dem neuen Arbeitsprozess von Ihren Mitarbeitenden erwarten, stellt sich die Frage, wie diese neuen Kompetenzen erlernt werden können. Für Mitarbeitende ist wichtig zu wissen, welche Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich werden. Sie werden sich zudem Fragen stellen wie: Werden diese vom Unternehmen organisiert und bezahlt? Wie lange dauert so eine Weiterbildung?

Was können Sie tun?

Sie sollten in dieser Phase die Verantwortlichkeit für den Kompetenzerwerb nicht ausschließlich an die Mitarbeitenden übertragen. Als Unternehmen sollten Sie Ihren Mitarbeitenden zur Seite stehen und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, die den Mitarbeitenden dabei helfen, die Kompetenzen zu erwerben, die sie für die Ausführung der neuen Arbeitsprozesse benötigen. Je nach Umfang und Bedarf können Sie interne Schulungen anbieten durch erfahrene Kolleg\*innen oder externe Weiterbildungsmaßnahmen in Betracht ziehen. Zudem können Sie Ihren Mitarbeitenden den Kompetenzerwerb erleichtern durch Ansätze wie der Etablierung einer offenen Fehlerkultur und der Möglichkeit zur Partizipation.



## 2. KI AUS MITARBEITER\*INNEN-PERSPEKTIVE

### Kompetenzen von Mitarbeitenden

Fazit: Künstliche Intelligenz kann die Arbeit Ihrer Mitarbeitenden verändern. Der Erwerb neuer Kompetenzen kann dabei eine Folge sein. Um eine effiziente und mitarbeiterfreundliche Implementierung vor dem Hintergrund der neuen Kompetenzanforderungen zu ermöglichen, sollten Sie folgende Punkte beachten:

- ✓ Kommunizieren Sie stets wertschätzend und transparent (v.a. wenn es um Qualifikationsdefizite oder prägnante Änderungen geht)
- ✓ Geben Sie Ihren Mitarbeitenden ausreichend Zeit für den Erwerb neuer Kompetenzen
- ✓ Fördern Sie Partizipation, um den Kompetenzerwerb positiv zu beeinflussen
- ✓ Schaffen Sie eine ideale Passung von technischen und menschlichen Kompetenzen in der Mensch- KI- Interaktion (nicht alles, was KI kann, muss auch umgesetzt werden!)
- ✓ Seien Sie selbst ein Vorbild! Lernen Sie selber auch dazu und seien Sie offen für Neues

# 03

## INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

ROLLE DER ORGANISATIONSKULTUR  
ROLLE DES KI-SYSTEMS IN TEAMS



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Organisationskultur

Rolle des KI-Systems in Teams



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur



Um KI-basierte Lösungen erfolgreich einzuführen, ist es ratsam, sich bereits vor der Implementierung eines KI-Systems eingehend mit den Gegebenheiten des eigenen Unternehmens auseinanderzusetzen.

Dies ermöglicht es, die organisatorischen Vorbedingungen zu identifizieren, die sich vorteilhaft auf den Implementierungsprozess auswirken können. Dabei sollten Sie sich selbst als Unternehmen näher betrachten und die Erfahrungen und Motivation in Bezug auf die Einführung und Nutzung von KI klären.



## 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

### Die Rolle der Unternehmenskultur - Die Komponenten

Im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz haben Faktoren wie eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur, effektive Kommunikation im Unternehmen und organisatorisches Vertrauen einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz und das Vertrauen der Mitarbeitenden in KI-Systeme.

Dies ergab eine deutschlandweite Akzeptanzstudie, die die Akzeptanz von deutschen Arbeitnehmer:innen (N=1363) in verschiedene KI-basierte Arbeitssysteme gemessen hat.

Innovationsfreundliche Unternehmenskultur

Effektive Kommunikation

Organisatorisches Vertrauen



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Innovationsfreundliche Unternehmenskultur

##### Innovationsfreundliche Unternehmenskultur



Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur ist ein Umfeld in einem Unternehmen, das Kreativität, Ideenfindung und die Umsetzung neuer Konzepte und Technologien fördert.

Hierbei werden Mitarbeitende ermutigt, neue Wege zu erkunden, bestehende Prozesse zu verbessern und innovative Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln. Hier steht die Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, im Mittelpunkt.



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Innovationsfreundliche Unternehmenskultur

In einer Unternehmenskultur, die Innovationen begünstigt, wird ein inspirierendes Umfeld geschaffen, der einen Spielraum für Versuche und Experimente bietet. Hierbei wird zur freien Entfaltung von Ideen ermutigt, der kontinuierliche Wissensaustausch gefördert und die Möglichkeit für eine engere Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden geschaffen.

Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur erkennt die fundamentale Bedeutung von Innovation als Schlüssel für langfristigen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Daher legt sie besonderen Wert auf Investitionen in Ressourcen und Programme, die die Innovationskraft der Belegschaft gezielt stärken und so die Innovationsfähigkeit des Unternehmens vorantreiben!



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Effektive Kommunikation

Eine transparente und offene Kommunikation im Unternehmen ist ebenfalls von großer Bedeutung. Mitarbeitende müssen verstehen, wie KI-Systeme funktionieren und wie sie Entscheidungen treffen.

Dies fördert Verständnis und Vertrauen, da Mitarbeitende die Technologie nicht als "Black Box" wahrnehmen sollten, sondern als ein Werkzeug, das sie bei ihrer Arbeit unterstützt.

Effektive Kommunikation





### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Effektive Kommunikation

Effektive Kommunikation	
Verständnis fördern	Durch klare und verständliche Kommunikation können die Mitarbeitenden besser verstehen, wie KI-Systeme im Unternehmen eingesetzt werden. Dies hilft, mögliche Missverständnisse und Unsicherheiten zu reduzieren, da sie die Funktionsweise, den Nutzen und die Auswirkungen der Technologie besser nachvollziehen können.
Ängste abbauen	KI kann bei einigen Mitarbeitenden bestimmte Ängste oder Vorbehalte hervorrufen, insbesondere in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit. Effektive Kommunikation kann diese Ängste ansprechen, erklären, wie KI die Arbeitsweise unterstützt und betonen, dass sie dazu dient, menschliche Fähigkeiten zu ergänzen, nicht zu ersetzen.
Partizipation ermöglichen	Effektive Kommunikation fördert den Dialog und die Beteiligung der Mitarbeitenden. Dies kann dazu beitragen, ihre Bedenken und Ideen zu berücksichtigen und sie zu aktiven Mitgestaltern des Wandels zu machen.
Transparenz schaffen	Transparente Kommunikation über den Umgang mit Daten, Datenschutzrichtlinien und ethische Standards in Bezug auf KI ist von entscheidender Bedeutung. Mitarbeitende sollten verstehen, wie ihre Daten verwendet werden und dass ihre Privatsphäre respektiert wird.
Schulung & Unterstützung anbieten	Mitarbeitende sollten auf Schulungen und Ressourcen hingewiesen werden, die ihnen helfen, KI-Technologien besser zu verstehen und zu nutzen. Dies kann die Einführung von KI reibungsloser gestalten und die Produktivität steigern.



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Organisatorisches Vertrauen

##### Organisatorisches Vertrauen



Organisatorisches Vertrauen spielt ebenfalls eine zentrale Rolle. Wenn Mitarbeitende ein gewisses Maß an Vertrauen in ihre Führungskräfte und die Unternehmensführung haben, sind sie eher bereit, die Einführung von KI-Systemen als positive Entwicklung zu betrachten.

Ein hohes Maß an Vertrauen schafft eine Atmosphäre des Wohlwollens und der Zusammenarbeit, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen, die neue Technologie zu erkunden und zu nutzen.



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Organisatorisches Vertrauen

Organisatorisches Vertrauen	Vertrauen in die Führungsebene	Dies bezieht sich auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte und das Management der Organisation. Es umfasst die Überzeugung, dass die Führungsetage die richtigen Entscheidungen trifft, die Interessen der Mitarbeitenden berücksichtigt und die Organisation erfolgreich führt.
	Vertrauen in die Unternehmenskultur	Organisationales Vertrauen beinhaltet auch das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Kultur und Werte der Organisation. Dies umfasst die Überzeugung, dass die Organisation ethisch handelt, die Arbeitsumgebung unterstützend ist und die Mitarbeitenden fair behandelt werden.
	Vertrauen in langfristige Ausrichtung	Dies bezieht sich auf das Vertrauen der Mitarbeitenden in die langfristige Ausrichtung und Stabilität der Organisation. Mitarbeitende müssen das Gefühl haben, dass die Organisation langfristig erfolgreich sein wird und dass ihre Arbeitsplätze sicher sind.
	Vertrauen in die Kommunikation	Dies bezieht sich auf das Vertrauen der Mitarbeitende in die Kommunikation der Organisation. Sie müssen sicherstellen können, dass sie transparent und rechtzeitig über wichtige Informationen und Entwicklungen informiert werden.
	Vertrauen in Datenschutz und Ethik	Mitarbeitende müssen Vertrauen in den Umgang der Organisation mit Daten und ethischen Fragen im Zusammenhang mit KI haben. Die transparente Kommunikation darüber, wie Daten verwendet werden und wie ethische Grundsätze in KI-Systemen integriert sind, ist entscheidend.



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Organisatorisches Vertrauen

Organisatorisches Vertrauen ist von großer Bedeutung, da es das Engagement der Mitarbeitenden, die Mitarbeiterbindung und die Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich aktiv an Unternehmenszielen und -initiativen zu beteiligen, beeinflusst.



Organisationen, die organisatorisches Vertrauen aufbauen und aufrechterhalten können, schaffen ein Umfeld, in dem die Mitarbeitenden motiviert und loyal sind, was sich positiv auf den langfristigen Erfolg der Organisation auswirkt!

Dies alles ist von entscheidender Bedeutung bei der Einführung von KI-basierten Arbeitssystemen, da es den Mitarbeitenden das notwendige Vertrauen in die Technologie, die Führung und die Unternehmenskultur vermittelt, um den Wandel erfolgreich zu gestalten und auch die Akzeptanz sowie die effektive Nutzung dieser innovativen Systeme fördert.

### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Die Rolle der Unternehmenskultur - Fazit

Die Rolle der Unternehmenskultur, einschließlich des organisatorischen Vertrauens, effektiver Kommunikation und einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur, sollte bei der Implementierung von KI im Unternehmen beachtet werden.

Organisatorisches Vertrauen stellt sicher, dass Mitarbeiter Vertrauen in die Führung und die Technologie haben, was die Akzeptanz fördert.

Effektive Kommunikation schafft Klarheit und reduziert Ängste, während sie Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbindet.

Eine innovationsfreundliche Kultur trägt dazu bei, dass Unternehmen agiler und anpassungsfähiger sind, wenn es darum geht, KI-Technologien zu implementieren und von den Vorteilen dieser Technologie zu profitieren. Dies fördert langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Innovation.



Dies hat einen positiven Einfluss auf die Akzeptanz und das Vertrauen in KI-basierte Arbeitssysteme, da dadurch beigetragen wird, dass die Einführung von KI reibungsloser verläuft, die Mitarbeiter motiviert sind, aktiv mitzuwirken, und die langfristige Integration dieser Technologie in die Unternehmensstruktur erfolgreicher ist.



1 Gestaltung von KI-Systemen

Autonomie des KI-Systems

Erscheinungsbild des KI-Systems

2 KI aus Mitarbeiter\*innen-Perspektive

Mensch-Roboter Interaktion – Typologie

Kompetenzen von Mitarbeiter\*innen

3 Integration von KI in Organisationen

Rolle der Organisationskultur

Rolle des KI-Systems in Teams



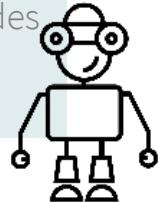
### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Rolle des KI-Systems in Teams

##### Integration von Robotern in Organisationen – die Rolle macht den Unterschied

Unsere Forschung zeigt, dass trotz einiger Gemeinsamkeiten soziale Roboter in einigen Aspekten anders beurteilt werden als Menschen. Dies macht deutlich, dass auch bei Ansätzen zur Integration sozialer Roboter in Unternehmen diese Besonderheiten berücksichtigt und in eigenständigen Strategien umgesetzt werden müssen.

Wir liefern hier wichtige Ansatzpunkte, wie die Integration gelingen kann je nach angestrebter Rolle des Roboters in Arbeitsteams.





### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Rolle des KI-Systems in Teams



##### Die robotische Teamassistenz

###### Forschungsergebnisse

- Entscheidungen für die Integration einer robotischen Teamassistenz werden maßgeblich durch Erfahrungen mit der Teamassistenz bestimmt. Vorangegangene Erwartungen spielen nur eine untergeordnete Rolle.
- Auf absoluter Ebene werden menschliche Teamassistenzen robotischen vorgezogen.



###### Implikationen für die Praxis

- Bei der Integration sozialer Roboter in Unternehmenskontexten als Teamassistenz sollte der Fokus auf den Erfahrungen mit den Robotern liegen, z.B. im Rahmen von Begegnungen oder Interaktionen. Diese sollten möglichst reibungslos ablaufen, um die Akzeptanz zu erhöhen.
- Zudem können Roboter auf sozialer (Interaktions-) Ebene gestärkt werden, z.B. durch die Integration von Emotionen.



### 3. INTEGRATION VON KI IN ORGANISATIONEN

#### Rolle des KI-Systems in Teams

##### Der robotische Teamleiter



###### Forschungsergebnisse

- Bei robotischen Teamleitern hängt die Akzeptanz maßgeblich vom Zusammenspiel zwischen Erwartungen und Erfahrungen ab.
- Zudem ist eine Unterscheidung zwischen aufgabenbezogenen und beziehungsorientierten Aspekten im Teamkontext entscheidend.



###### Implikationen für die Praxis

- Bei beziehungsorientierten Aspekten ist es wichtig, eine Übereinstimmung zwischen Erwartungen und Erfahrungen zu schaffen, z.B. durch Kommunikationsmaßnahmen.
- Bei aufgabenbezogenen Kriterien wird am meisten profitiert, wenn es eine positive Überraschung gibt. Eine Möglichkeit wäre hier, eine niedrige Erwartungshaltung zu fördern.

## Kontakt

### Christopher Mager

Fachgebiet Marketing &  
Personalmanagement

Technische Universität Darmstadt  
[mager@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:mager@bwl.tu-darmstadt.de)

### Samantha Werens

Fachbereich Gesellschaftswissen-  
schaften

Hochschule Darmstadt  
[samantha.werens@h-da.de](mailto:samantha.werens@h-da.de)

### Maria Jung

Fachbereich Gesellschaftswissen-  
schaften

Hochschule Darmstadt  
[maria.jung@h-da.de](mailto:maria.jung@h-da.de)



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung