

The background is a dark, abstract composition. It features numerous bright, diagonal streaks of light in shades of blue, purple, and orange, creating a sense of motion and depth. Overlaid on this is a complex network of thin, glowing blue lines that form a web-like pattern, possibly representing a neural network or data connections. In the lower right, there is a dark silhouette of a person's head and shoulders, facing left. The person appears to be wearing a head-mounted display or a similar futuristic device, with some light reflecting off its surface. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

Whitepaper zur Bedeutung von
Akzeptanz für den Erfolg von
Künstlicher Intelligenz im HR



Inhaltsverzeichnis

01	Künstlicher Intelligenz als Schlüsselrolle im HR	3
02	Akzeptanz von KI als wesentlicher Erfolgsfaktor im HR	4
2.1	Anwendungsfälle von KI im HR	4
2.2	Akzeptanz als kritische Variable für den Erfolg	5
2.3	Das UTAUT Modell als Basis unserer Analyse	5
03	Erhebung und Erkenntnisse aus der Analyse	7
3.1	Positive Wahrnehmung von KI im Bereich Lernen, Training & Service	8
3.2	Vertrauen und Anstrengungserwartung als Schlüsselvariablen	9
3.3	Einfluss der Interaktion mit der KI auf die Akzeptanz	9
04	Strategien zur Förderung der Mitarbeitendenakzeptanz	10
4.1	Entwicklung von KI-Systemen: vertrauenswürdig, transparent und sicher	10
4.2	Erfolgreiche Implementierung: Akzeptanz gezielt fördern	11
4.3	Kommunikation: Vertrauen durch Transparenz stärken	11
4.4	Ganzheitliche Herangehensweise: HR-Transformation strategisch gestalten	12
05	Capgemini Invent als Gestalter der Transformation	13

01

Künstliche Intelligenz als Schlüsselrolle im HR

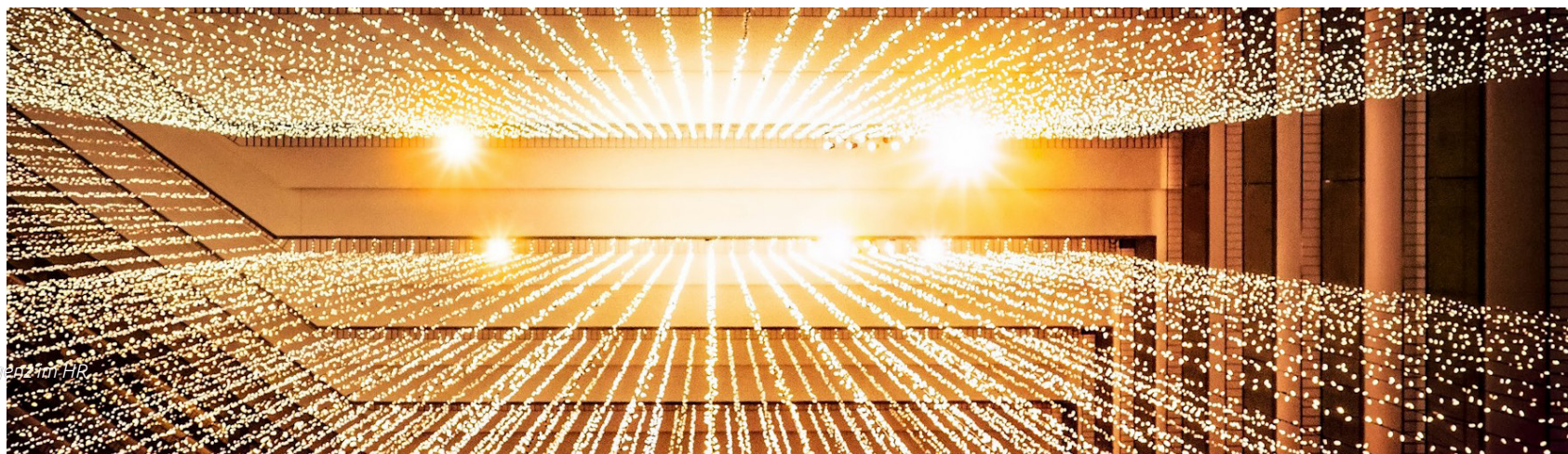
Die fortschreitende Digitalisierung und der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) revolutionieren zahlreiche Unternehmensbereiche – auch das Human Resources (HR). Während HR traditionell oft als administrative Funktion wahrgenommen wird, sollte sich der Blick darauf grundlegend verändern: HR muss sich zu einem strategischen Partner entwickeln. Dies erfordert eine Neuausrichtung von HR-Prozessen – weg von operativen und administrativen Aufgaben hin zu datengetriebenen und strategischen Entscheidungen.

Eine Schlüsseltechnologie in diesem Transformationsprozess ist KI. Während bisherige HR-Digitalisierungsprojekte oft

auf die Migration bestehender Prozesse in Cloud-Systeme begrenzt waren, geht der Einsatz von KI deutlich weiter. KI ermöglicht nicht nur Prozessoptimierungen, sondern eine grundlegende Transformation des HR-Bereichs. Laut aktuellen Prognosen wird KI bis 2030 bis zu 50 % der Entscheidungen in Unternehmen mitgestalten oder selbst treffen, wodurch branchenabhängig Produktivitätssteigerungen von 20 % bis 40 % erwartet werden.

Besonders im HR-Bereich zeigt sich das Potenzial von KI deutlich: Heute bleibt die HR-Transformation oft hinter ihren Möglichkeiten zurück, da operative Aufgaben lediglich digitalisiert, aber nicht grundlegend verändert werden. KI kann dieses Dilemma durchbrechen, indem sie durch die maximale Simplifizierung von Prozessen die operative Last drastisch reduziert.

Trotz diverser Potenziale steht der erfolgreiche Einsatz von KI im HR vor verschiedenen Herausforderungen – insbesondere der Akzeptanz durch die Mitarbeitenden. Die Einführung neuer Technologien erfordert neben der technischen Implementierung eine positive Wahrnehmung und Bereitschaft. Die Akzeptanz von KI ist essenziell, um deren Vorteile voll auszuschöpfen (Lichtenthaler, 2020). Um dies zu analysieren, haben wir ein Akzeptanzmodell aufgestellt, welches die spezifischen Anforderungen und Erwartungen der Mitarbeitenden rund um KI in den Fokus setzt. Dieses Modell ermöglicht es uns, die entscheidenden Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Einführung von KI im HR aufzudecken und gezielte Maßnahmen zu entwickeln, welche die Nutzerakzeptanz nachhaltig fördern.





02

Akzeptanz von KI als wesentlicher Erfolgsfaktor im HR

2.1 Anwendungsfälle von KI im HR

Künstliche Intelligenz eröffnet im HR zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten. Großes Potenzial wird im Recruiting und Bewerbermanagement gesehen, da insbesondere agentische KI diese Prozesse automatisiert und effizienter gestaltet (Garnitz & Schaller, 2023). Die Automatisierung repetitiver HR-Aufgaben, wie die Vorauswahl von Bewerbungen oder das Erstellen von Arbeitsverträgen, entlastet HR-Mitarbeitende und ermöglicht es ihnen, sich auf strategische Aufgaben zu konzentrieren (Zhai et al., 2024; Gulliford & Parker Dixon, 2019).

Darüber hinaus fördert die KI-gestützte Datenanalyse fundierte Entscheidungen, indem sie Muster und Zusammenhänge in großen Datenmengen aufdeckt und präzise Prognosen erstellt (Buxmann & Schmidt, 2019; Pan & Froese, 2023). Basierend auf der Analyse individueller Fähigkeiten kann KI zudem gezielte Schulungs- und Entwicklungsangebote empfehlen, wodurch die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden personalisiert werden können (Maity, 2019; Afzal et al., 2023).

Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens kann ebenfalls durch KI optimiert werden. So ermöglichen Chatbots und virtuelle Assistenten eine schnellere und einfachere Interaktion mit der Personalabteilung (Egorov et al., 2020; Kelly

et al., 2022). KI bietet zudem die Chance, faire und objektive Personalentscheidungen zu treffen, indem sie Verzerrungen in Entscheidungsprozessen reduziert – vorausgesetzt, die zugrunde liegenden Daten sind frei von Vorurteilen (Acikgoz et al., 2020; Horodyski, 2023).

Obwohl die Einsatzmöglichkeiten von KI im HR vielversprechend sind, bleibt die entscheidende Frage, inwieweit die Mitarbeitenden den technologischen Wandel annehmen und KI-basierte Systeme tatsächlich akzeptieren.

2.2 Akzeptanz als kritische Variable für den Erfolg

Die Akzeptanz von KI im HR ist ein zentraler Erfolgsfaktor für deren langfristige Nutzung und Wirksamkeit. Im Kontext dieser Arbeit bezeichnet die Akzeptanz von KI die positive Einstellung und Bereitschaft der Mitarbeitenden (Akzeptanzsubjekte), KI-Technologien (Akzeptanzobjekt) zu nutzen. Sie umfasst sowohl die Wahrnehmung des Nutzens als auch die Bereitschaft zur Anwendung und Integration in den Arbeitsalltag (Alexandre et al., 2018; Schäfer & Keppler, 2015). Trotz des hohen wahrgenommenen Potenzials von 86% blieb die tatsächliche Durchdringung von KI im HR-Bereich mit 24% im Jahr 2024 relativ gering. Viele Organisationen sehen sich nach wie vor Herausforderungen bei der Implementierung und Akzeptanz gegenüber, sei es aufgrund technischer

Hürden, unzureichender Kenntnisse oder Vorbehalt der Mitarbeitenden (Buxmann & Schmidt, 2019; Newman et al., 2020). Dabei sind Mitarbeitende nicht nur die Nutzenden der KI-gestützten Systeme, sondern zugleich auch die Betroffenen der daraus resultierenden Entscheidungen. Ihr Vertrauen in die Technologie ist daher zentral für den Erfolg der Integration.

Um die Herausforderungen bei der KI-Implementierung zu meistern, ist es entscheidend, die Akzeptanz von KI im HR gezielt zu analysieren und zu fördern. Da HR-Abteilungen oft nicht die Kapazitäten haben, sich mit komplexen Akzeptanzmodellen auseinanderzusetzen, braucht es praxisnahe Unterstützung, um die Einführung von KI erfolgreich und nachhaltig zu gestalten.

2.3 Das UTAUT Modell als Basis unserer Analyse

In der wissenschaftlichen Forschung zur Technologieakzeptanz haben sich verschiedene Modelle etabliert, darunter das Technology Acceptance Model (TAM) von Davis (1989) und die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) von Venkatesh et al. (2003). Das UTAUT-Modell liefert eine umfassende Perspektive auf die Akzeptanz und Nutzung von Technologie durch die erweiterten Faktoren Leistungserwartung, Aufwandserwartung, sozialer Einfluss und unterstützende Bedingungen (Venkatesh et al., 2003). Besonders die Einbindung sozialer Einflüsse und unterstützender Rahmenbedingungen macht es zu einer wertvollen Grundlage für die Analyse der KI-Akzeptanz im HR.

Ein angepasstes Modell ermöglicht es, Bedenken und Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser zu berücksichtigen und die erfolgreiche Implementierung von KI zu unterstützen (Iyamu, 2021). Neben den im UTAUT berücksichtigten Variablen spielen weitere Aspekte eine entscheidende Rolle, darunter:

- **Sozialer Einfluss:** Der soziale Einfluss hat einen direkten positiven Effekt auf die Akzeptanz von KI im HR. Einerseits führt der Druck durch äußere Erwartungen dazu, dass Mitarbeitende eine Technologie übernehmen, auch wenn sie selbst noch keine feste Meinung dazu entwickelt haben (Venkatesh & Davis, 2000; Graf-Vlachy et al., 2018).



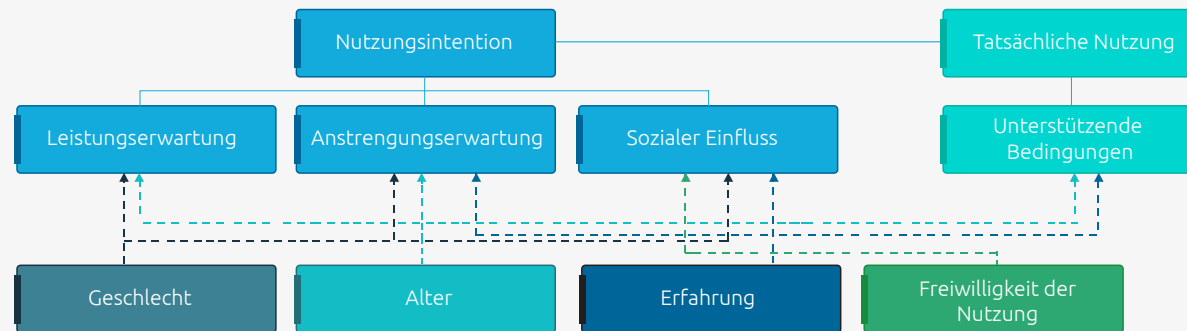
- **Erwartete Risiken:** Diese Risiken können die Akzeptanz von KI im HR beeinflussen, da sie mit potenziellen negativen Konsequenzen und Unsicherheiten für die Nutzenden verbunden sind (Siegrist, 2000; Slovic, 1987; Lee & Song, 2013). Hohe erwartete Risiken, wie etwa mögliche Fehlentscheidungen der KI, beeinflussen zudem den wahrgenommenen Nutzen der Technologie negativ (Featherman & Pavlou, 2003; Wu & Wang, 2005; Riek et al., 2016).
- **Vertrauen in die KI:** Vertrauen reduziert Unsicherheiten und erhöht die Bereitschaft, sich auf die Technologie einzulassen (Mayer et al., 1995; Williams et al., 2015). Darüber hinaus

beeinflusst Vertrauen indirekt die Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit von KI (Kabra et al., 2017; Li et al., 2008) und senkt gleichzeitig die wahrgenommenen Risiken (Pavlou & Gefen, 2004; Solberg et al., 2022). Mitarbeitende müssen darauf vertrauen können, dass KI-gestützte Entscheidungen fair, nachvollziehbar und frei von Diskriminierung sind.

- **Expertise im Kontext KI:** Expertise kann die Akzeptanz direkt beeinflussen, da sie das Vertrauen in die Technologie stärkt (Li et al., 2008; Araujo et al., 2020; Thiebes et al., 2021) und Unsicherheiten sowie Anstrengung reduziert. (Ziefle & Schaar, 2010; Martins et al., 2018; Rahman et al., 2022).



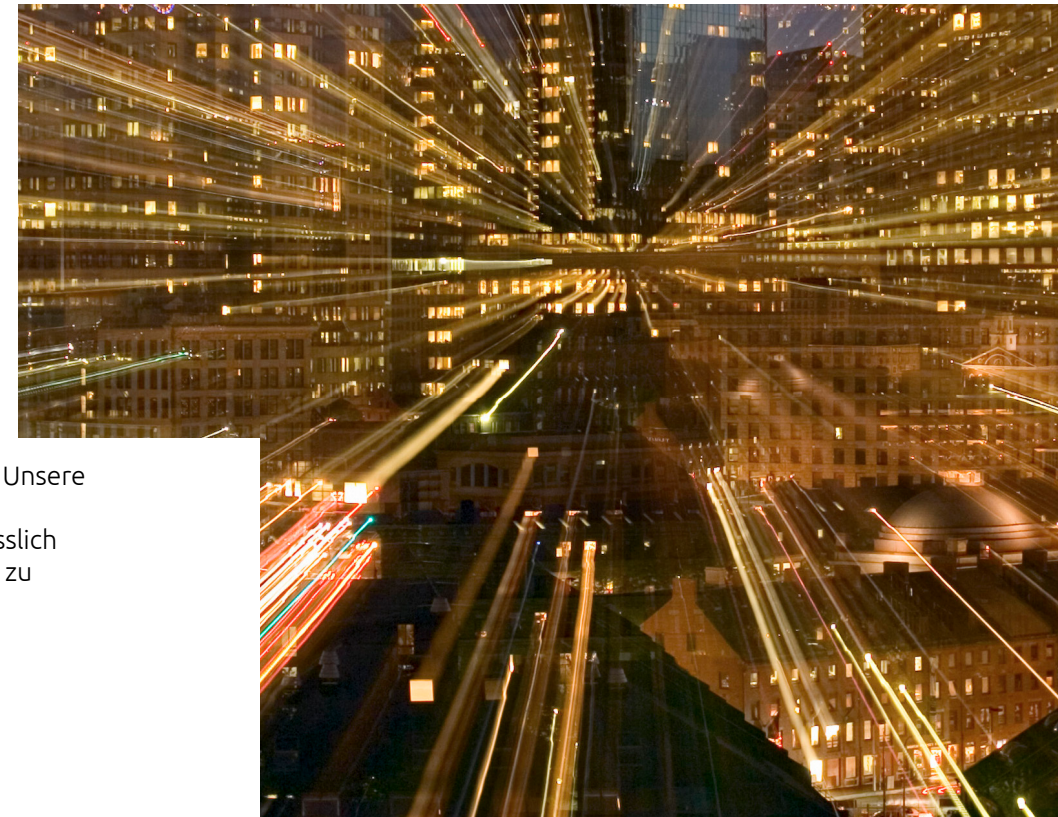
Figure 1. Darstellung des UTAUT-Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Venkatesh et al., 2003

Bisherige Forschung zur Technologieakzeptanz fokussierte sich häufig auf die Einführung allgemeiner IT-Systeme, während die besonderen Herausforderungen der KI-Nutzung im HR weitgehend unbeachtet blieben. Die Akzeptanz von KI-Anwendungen im HR-Bereich ist jedoch besonders sensibel, da sie direkte Auswirkungen auf die Entwicklung und

Aufstiegchancen der Mitarbeitenden haben kann. Unsere Forschung ermöglicht ein fundiertes Verständnis der relevanten Akzeptanzfaktoren, welches unerlässlich ist, um gezielte Implementierungsstrategien im HR zu entwickeln.



03

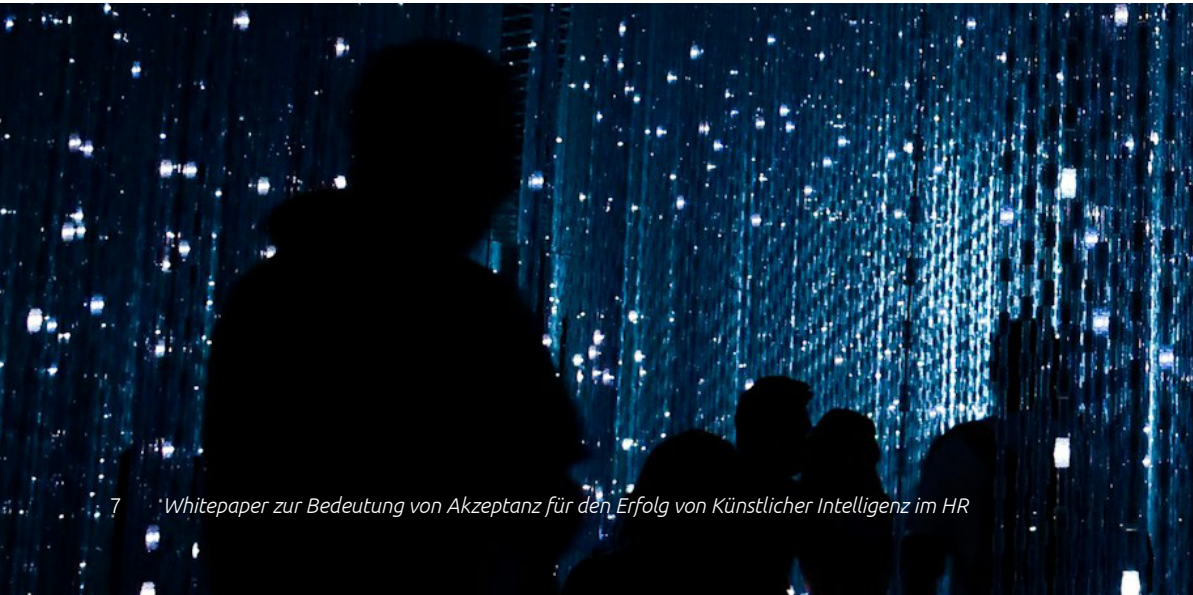
Erhebung und Erkenntnisse aus der Analyse

Im Rahmen unserer Analyse wurde ein quantitatives Versuchsdesign gewählt. Die Datenerhebung erfolgte über eine Online-Umfrage mit 220 Teilnehmenden aus Deutschland. Die Stichprobe setzt sich aus 67.3 % (148) weiblichen und 33.6 % (74) männlichen Versuchspersonen zusammen, 0.5 % (1) der Versuchspersonen identifizieren sich als divers. Das Durchschnittsalter lag bei einem Mittelwert von 28 Jahren ($SD=10.4$). Die Versuchspersonen waren zwischen 18 und 64 Jahren alt. Zum Erhebungszeitpunkt waren 44,1 % der Befragten in einer Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung tätig, während 49,5 % Studierende oder SchülerInnen waren.

Die Untersuchung basiert auf einem Vignettenexperiment, in dem die Teilnehmenden zufällig einem von zwei Szenarien zugewiesen wurden. Während in einem Szenario keine direkte Interaktion mit einer KI stattfand, wurden im anderen Fall Anwendungen konversationeller KI (z. B. Chatbots oder Sprachassistenten) simuliert. Beide Szenarien umfassten verschiedene KI-Anwendungsfälle im HR entlang des Mitarbeitenden-Lebenszyklus, darunter Recruiting, Onboarding, Training und Leistungsmanagement.

Um das Akzeptanzmodell zu testen, wurden jedes der Konstrukte innerhalb des Akzeptanzmodells über vier Items

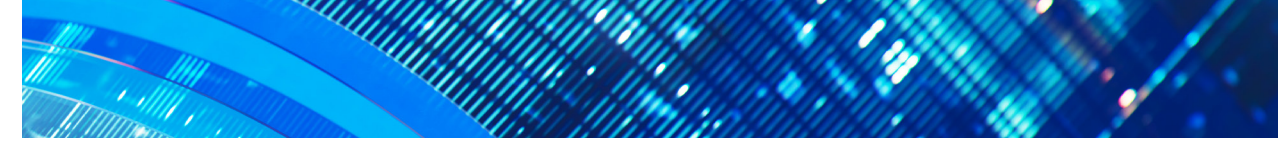
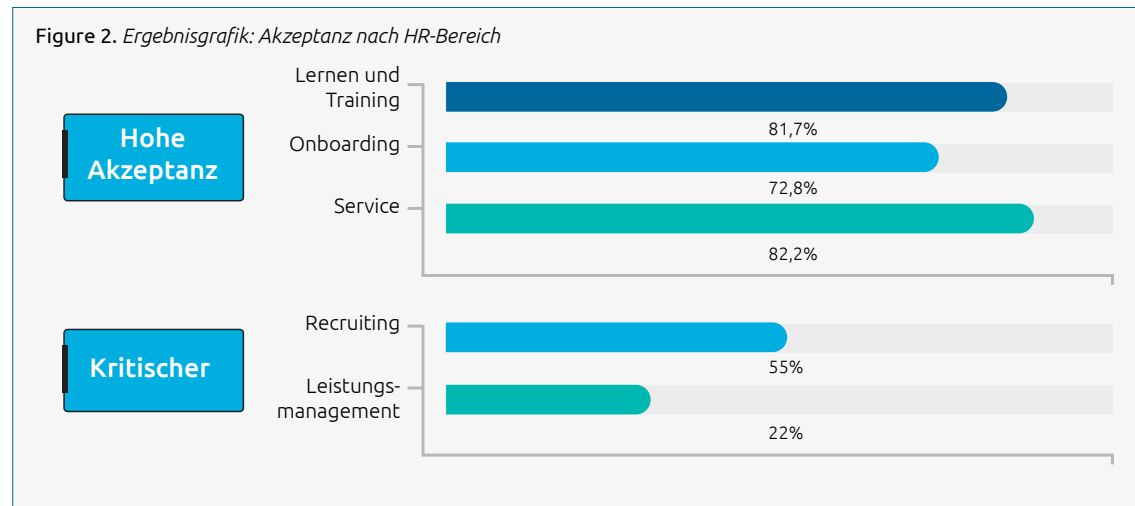
operationalisiert und auf einer fünfstufigen Likert-Skala erfasst. Die Auswertung der Daten erfolgte mit einem varianzbasierten Strukturgleichungsmodell und wurde durch eine Multi-Group-Analyse sowie eine Moderationsanalyse ergänzt, um mögliche Unterschiede zwischen den Szenarien zu untersuchen.



3.1 Positive Wahrnehmung von KI im Bereich Lernen, Training & Service

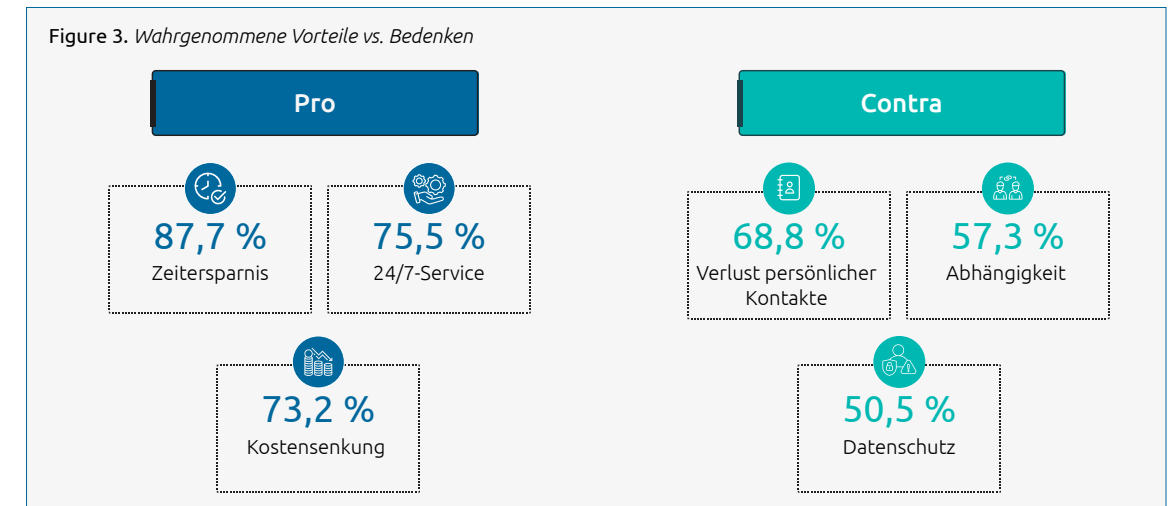
Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Versuchspersonen der Anwendung von KI im HR im Mittel neutral bis eher positiv gegenüberstehen. Insgesamt würden 70 % der Befragten den Einsatz von KI im HR zumindest in gewissem Maße oder vollständig akzeptieren, während weitere 21,4 % eine neutrale Haltung einnehmen.

Besonders hohe Akzeptanzwerte wurden für den Einsatz von KI im Service sowie im Bereich Lernen und Training festgestellt. Der Einsatz von KI in diesen Bereichen könnte als besonders vorteilhaft wahrgenommen werden, da er sowohl die Effizienz steigert als auch die Qualität der Mitarbeiterbetreuung und der Weiterbildungsmaßnahmen verbessert. Im Gegensatz dazu stehen die Befragten dem Einsatz von KI in entscheidungsrelevanten Bereichen wie im Recruiting und Leistungsmanagement deutlich kritischer gegenüber. Dies könnte daran liegen, dass Mitarbeitende KI nicht die gleichen empathischen und sozialen Fähigkeiten wie Menschen zuschreiben.



Neben der Akzeptanz wurden auch die wahrgenommenen Vor- und Nachteile des KI-Einsatzes im HR erfasst. Die größte Zustimmung erhielt die Zeitersparnis durch Automatisierung, die 87,7 % der Befragten als Vorteil sehen. KI reduziert den Aufwand für Routineaufgaben und entlastet HR-Mitarbeitende. Auch die 24/7-Mitarbeitendenbetreuung durch KI-Agenten wird positiv bewertet (75,5 %), da sie eine flexible und sofortige Beantwortung von Anfragen ermöglicht. Zudem nennen 73,2 % die Kostensenkung als Vorteil, da automatisierte Prozesse die Effizienz steigern und HR-Ressourcen besser genutzt werden können.

Trotz der grundsätzlich positiven Einstellung gegenüber KI im Personalwesen gibt es auch erhebliche Bedenken. Am häufigsten wird der potenzielle Verlust persönlicher Kontakte genannt (68,8 %), was darauf hinweist, dass viele Mitarbeitende befürchten, dass KI die zwischenmenschliche Interaktion im Arbeitsalltag verringern könnte. Zudem äußern 57,3 % der Befragten Sorgen über eine zunehmende Abhängigkeit von der Technologie, während 54,5 % ein erhöhtes Risiko durch Überwachung und Kontrolle sehen. Datenschutzbedenken spielen ebenfalls eine große Rolle (50,5 %), was darauf hindeutet, dass Unsicherheiten über den Umgang mit sensiblen Daten bestehen. Diese Bedenken verdeutlichen, dass der erfolgreiche Einsatz von KI nicht nur technische, sondern auch ethische und soziale Aspekte berücksichtigen muss.





3.2 Vertrauen und Anstrengungserwartung als Schlüsselvariablen

Die Entwicklung eines Akzeptanzmodells ermöglicht uns ein fundiertes Verständnis der Akzeptanz von KI im HR. Ziel war es, zentrale Einflussfaktoren zu identifizieren, die die Akzeptanz maßgeblich bestimmen. Die Analyse des Modells zeigt, dass mehrere Faktoren eine entscheidende Rolle spielen. Zu den signifikanten Einflussgrößen zählen sozialer Einfluss, Leistungserwartung, Anstrengungserwartung, erwartetes Risiko und Vertrauen. Dabei erweisen sich insbesondere das Vertrauen – sowohl in die KI selbst als auch in die Personen, die sie nutzen – sowie die Erwartung des erforderlichen Aufwands als die stärksten Einflussfaktoren auf die Akzeptanz.

Es zeigt sich zudem, dass das Wissen der Mitarbeitenden über KI deren Akzeptanz nicht unmittelbar beeinflusst, sondern sich über die Anstrengungserwartung – also die wahrgenommene

Leichtigkeit oder Schwierigkeit der Nutzung auswirkt. Ein tiefergehendes Wissen über KI führt demnach nicht zwangsläufig zu einer positiveren Haltung gegenüber ihrem Einsatz.

3.3 Einfluss der Interaktion mit der KI auf die Akzeptanz

Die Ergebnisse verdeutlichen außerdem, dass die Art der Interaktion mit KI bestimmte Akzeptanzfaktoren beeinflusst. Das Vertrauen in die Technologie wird beispielsweise entscheidender, wenn KI im Hintergrund arbeitet wie etwa bei automatisierten Bewerbermanagement-Systemen, die Lebensläufe ohne direkte Interaktion der Mitarbeitenden vorselektieren. In solchen Fällen empfinden Mitarbeitende möglicherweise weniger Kontrolle über die KI, was zu Unsicherheit führen kann. Vertrauen wird daher entscheidend,

um diese Unsicherheit zu überwinden. Auch der erwartete Aufwand stellt einen zentralen Faktor dar, wenn Mitarbeitende direkt mit der KI interagieren müssen. Diese Ergebnisse bestätigen frühere Studien, die Vertrauen und Aufwand als wichtige Faktoren in der Einführungsphase neuer Technologien nennen.

Obwohl die Studie wertvolle Einblicke in die Akzeptanz von KI im HR liefert, sind einige Limitationen zu berücksichtigen. Die Erhebung basiert auf einer hypothetischen KI-Einführung und misst Akzeptanz ausschließlich auf Einstellungsbasis, wodurch reale Verhaltensweisen unberücksichtigt bleiben. Zudem ist die Stichprobe begrenzt und stark durch Selbstselektion sowie einen hohen Anteil an deutschen Studierenden geprägt, was die Generalisierbarkeit einschränken kann. Nichtsdestotrotz liefern die Ergebnisse wertvolle Erkenntnisse zur Akzeptanz von KI im HR-Bereich und zeigen, dass der erfolgreiche Einsatz nicht nur eine Frage der Technologie ist, sondern auch ethische, soziale und organisatorische Aspekte berücksichtigt werden müssen.

04

Strategien zur Förderung der Mitarbeitendenakzeptanz

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ca. 70% der Befragten die Nutzung von KI grundsätzlich akzeptieren würden. Diese Erkenntnis verdeutlicht die Relevanz, Mitarbeitendenakzeptanz nachhaltig zu fördern und diese sicherzustellen, um KI langfristig und effektiv im HR nutzen zu können.

4.1 Entwicklung von KI-Systemen: vertrauenswürdig, transparent und sicher

KI-Systeme müssen nicht nur effizient, sondern auch fair und datenschutzkonform sein, um Akzeptanz und Engagement bei den Mitarbeitenden zu stärken. Besonders im HR-Bereich, wo KI personalbezogene Entscheidungen unterstützt, ist es entscheidend, dass diese als nachvollziehbar und gerecht empfunden werden. Der Schlüssel hierfür liegt in der gezielten Auswahl und Verarbeitung von Daten. KI sollte ausschließlich auf jobrelevante und ethisch vertretbare Informationen zugreifen, um Verzerrungen (Biases) zu vermeiden. Gleichzeitig sind transparente Verfahren mit minimalem „Blackbox“-Charakter unerlässlich, damit Entscheidungen für die Mitarbeitenden nachvollziehbar bleiben.

Transparenz allein reicht häufig nicht aus, um Vertrauen zu schaffen. Es bedarf zusätzlicher Sicherheitsmechanismen, um die Technologie rechtskonform und verantwortungsbewusst

einzusetzen. Dazu gehören klar definierte Governance-Strukturen, menschliche Kontrollinstanzen zur Überprüfung kritischer Entscheidungen sowie regelmäßige Audits der Algorithmen. Doch neben Sicherheitsmechanismen spielt auch der gesellschaftliche Kontext eine entscheidende Rolle. Werte und kulturelle Normen beeinflussen, welche Daten genutzt und wie Algorithmen trainiert werden. Was in einem Land als ethisch vertretbar gilt, kann anderswo kritisch hinterfragt werden. Unternehmen, die KI global einsetzen, müssen daher nicht nur gesetzliche Vorgaben einhalten, sondern auch lokale Sensibilitäten berücksichtigen.

Datenschutz, Nachhaltigkeit und die frühzeitige Einbindung verschiedener Interessensgruppen sind entscheidend für die Entwicklung ethisch vertretbarer KI. Nur wenn Unternehmen all diese Aspekte berücksichtigen, entstehen Systeme, die nicht nur leistungsfähig, sondern auch gesellschaftlich akzeptiert sind.



4.2 Erfolgreiche Implementierung: Akzeptanz gezielt fördern

Der technische Grundstein für ein faire und transparente KI-Nutzung ist gelegt – doch sein Erfolg hängt maßgeblich von der Akzeptanz der Mitarbeitenden ab. Ohne Vertrauen in die Technologie bleibt ihr Potenzial ungenutzt. Demnach sollten Unternehmen frühzeitig für Orientierung sorgen: Klare ethische Leitlinien setzen den Rahmen für einen verantwortungsvollen KI-Einsatz und gewährleisten die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben wie der Datenschutz-Grundverordnung und dem AI-Act. Sie stärken die Akzeptanz der Mitarbeitenden und vermitteln ihnen die Sicherheit, dass KI nicht zu ihrem Nachteil, sondern als unterstützendes Werkzeug eingesetzt wird.

Als bewährter Ansatz für die Implementierung hat sich ein stufenweises Vorgehen erwiesen. Zunächst sollte die Technologie in Bereichen eingesetzt werden, in denen bereits eine hohe Akzeptanz besteht – etwa bei der Automatisierung administrativer HR-Prozesse wie Gehaltsabrechnung, Urlaubsanträgen oder dem Bewerbungsmanagement. Sensiblere Bereiche wie Leistungsbeurteilungen, Gehaltsstrukturen oder interne Karriereentscheidungen sollten erst dann folgen, wenn ein grundlegendes Vertrauen in die Technologie aufgebaut wurde.

Für die Akzeptanz von KI ist es entscheidend, eine klare Trennung zwischen technologischer Unterstützung und menschlicher Entscheidungsfindung zu schaffen. KI sollte HR-Teams sinnvoll unterstützen und entlasten, ohne ihre Rolle in Frage zu stellen. Damit die Technologie im Unternehmen

erfolgreich angenommen wird, ist es wichtig, Mitarbeitende frühzeitig und aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden. Durch regelmäßige Schulungen, interaktive Workshops, klare Ansprechpersonen und transparente Kommunikation können Unsicherheiten abgebaut und ein gemeinsames Verständnis für die Vorteile der Technologie geschaffen werden. Denn erst wenn die Mitarbeitenden den Mehrwert von KI selbst erfahren und sich sicher in der Anwendung fühlen, kann sie zu einem echten „Gamechanger“ im HR-Management werden und ihr Potenzial entfalten.

4.3 Kommunikation: Vertrauen durch Transparenz stärken

Eine gezielte Kommunikationsstrategie ist entscheidend, um Akzeptanz zu schaffen und Unsicherheiten abzubauen. Transparenz spielt dabei eine zentrale Rolle: Unternehmen sollten offen über die Funktionsweise, Grenzen und Vorteile von KI sprechen. Oftmals wird der Nutzen der KI lediglich aus der Perspektive des Unternehmens dargestellt, was sich auch in den erfassten wahrgenommenen Vorteilen dieser Studie widerspiegelt. Es ist jedoch entscheidend, den Mitarbeitenden zu zeigen, wie sie persönlich von der neuen Technologie profitieren können. Unter anderem Individualisierung, objektivere Entscheidungen und eine geringere administrative Belastung sind Aspekte, die positiv hervorgehoben werden können. Unrealistische Erwartungen – bspw., dass KI fehlerfreie Entscheidungen trifft – sollten vermieden werden, ebenso wie die Vorstellung, dass sie menschliche Intuition und Empathie vollständig ersetzen kann.



Zusätzlich ist es wichtig, einen Dialog mit den Mitarbeitenden zu ermöglichen. Regelmäßige Feedbackrunden oder partizipative Formate, in denen Mitarbeitende ihre Bedenken und Wünsche äußern können, helfen dabei, KI als integralen Bestandteil des Unternehmens zu verankern. Vertrauen in KI entsteht nicht durch einmalige Kommunikationskampagnen, sondern durch einen kontinuierlichen und offenen Austausch.

4.4 Ganzheitliche Herangehensweise: HR-Transformation strategisch gestalten

KI verändert nicht nur Prozesse und Rollen, sondern transformiert ganze Funktionen und trägt so dazu bei, Unternehmen produktiver, agiler und mitarbeiterfreundlicher zu gestalten. Ein zentrales Ergebnis dieser technologischen Entwicklung ist die Notwendigkeit, HR-Maßnahmen in einem Hybrid Target Operating Model (TOM) neu zu organisieren. Dieses Modell hebt Effizienz und Flexibilität auf ein höheres Niveau und kann in fortgeschrittenen Phasen zu einer signifikanten Reduktion der operativen HR-Belegschaft führen. Die HR-Abteilung der Zukunft wird damit schlanker und strategischer ausgerichtet sein, mit einem klaren Fokus auf Führungskräfteberatung, Kompetenzentwicklung, Rechtsberatung und die Steuerung KI-gestützter Prozesse.

Für die Praxis bedeutet dies, dass sich HR nicht mehr nur als operativer Dienstleister versteht, sondern als Architekt datengetriebener und KI-unterstützter Karrierelandschaften. So könnten beispielsweise Anreiz- und Leistungsprogramme über Smart Contracts verwaltet werden, die automatisch Erfolge und Zielerreichungen erfassen sowie belohnen, wodurch Personalrollen von operativen Aufgaben entlastet werden.

Neben der Reduktion operativer Aufgaben befähigt KI den HR-Bereich auch tief in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einzugreifen. Durch datengestützte Entscheidungsprozesse und innovative, mitarbeiterzentrierte Modelle wird HR zu einer treibenden Kraft für Transformation und Innovation. So kann HR einen Platz am strategischen Tisch einnehmen und zur langfristigen Entwicklung und zum Erfolg des Unternehmens beitragen.



05

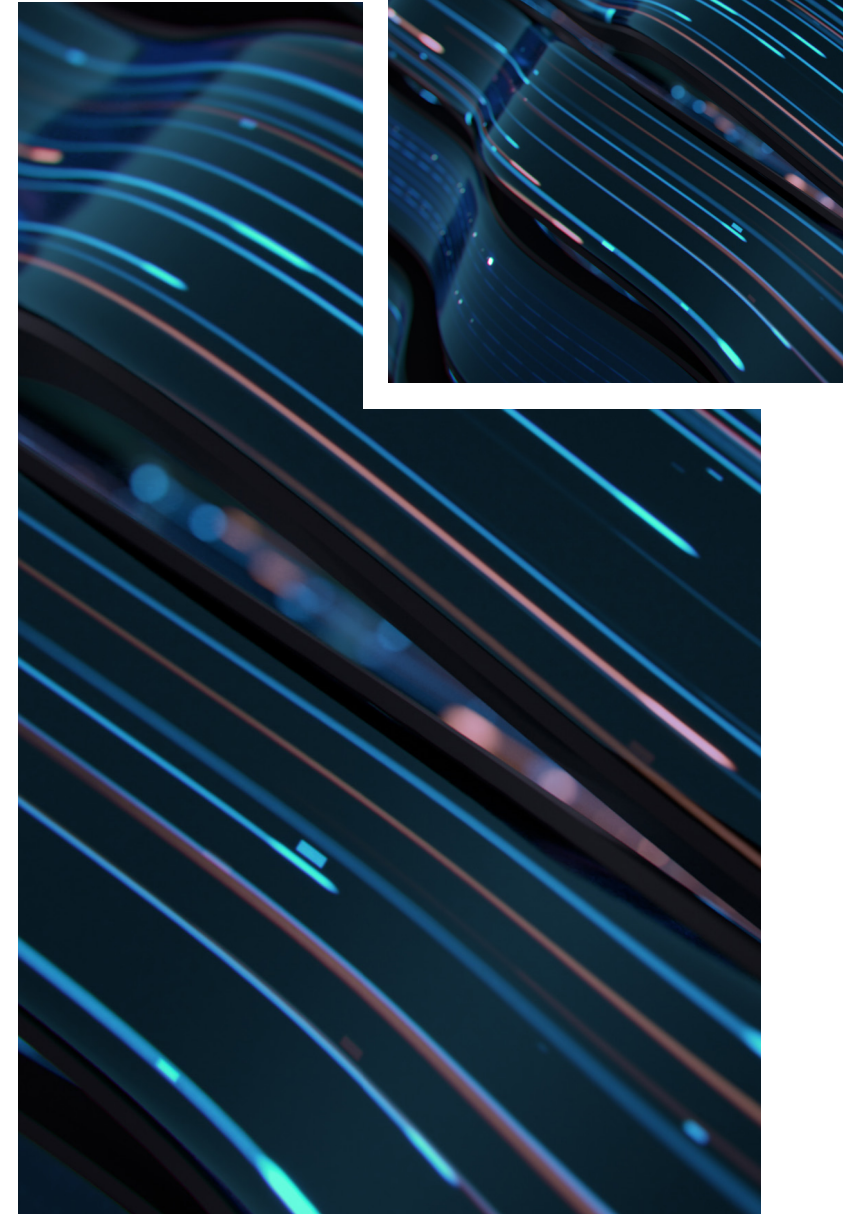
Capgemini Invent als Gestalter der Transformation

Die Zukunft der Arbeit verlangt nach strategischen Antworten, die Mensch und KI in eine produktive Partnerschaft bringen. Die Integration von KI im HR erfordert eine tiefgreifende Neuausrichtung von Rollen, Kompetenzen und Prozessen. Für Workforce & Organization (W&O) bei Capgemini Invent bedeutet dies, Unternehmen so zu gestalten, dass hybride Teams aus Menschen und KI effektiv zusammenarbeiten können, um Innovationskraft zu steigern und operative Lasten zu minimieren.

- **Workforce** Dabei unterstützen wir Unternehmen gezielt durch Maßnahmen wie Change Management, Reskilling-Initiativen, und den Aufbau digitaler Governance-Strukturen, die die Voraussetzungen für diese Symbiose schaffen.
- **Organization** Zudem rücken neue Organisationsmodelle in den Fokus. Mit dem Hybrid Target Operating Model werden Aufgaben zwischen Mitarbeitenden und digitalen Agenten verteilt. Hiermit schaffen wir skalierbare und flexible Ansätze, die menschliche Interaktion und KI-gestützte Prozesse nahtlos verbinden. Diese Modelle ermöglichen es Unternehmen, Effizienzgewinne zu realisieren und gleichzeitig die Innovationsfähigkeit sowie die Bindung ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

- **Leadership** Damit neue Organisationsmodelle erfolgreich gelingen, müssen Führungskräfte dabei eine Schlüsselrolle einnehmen. Sie müssen die Balance zwischen datengetriebenen Entscheidungen und menschlicher Empathie sicherstellen.
- **Globale Lösungen** Auch globale Perspektiven spielen eine zentrale Rolle: Als Teil einer weltweit agierenden Managementberatung berücksichtigen wir kulturelle und regulatorische Unterschiede, um bedürfnisgerechte Lösungen zu entwickeln. Die Kombination aus technologischer Exzellenz und lokalem Verständnis stellt sicher, dass unsere Strategien den Herausforderungen unterschiedlicher Märkte gerecht werden. Der Aufbau von Vertrauen in KI und datengetriebene Prozesse ist dabei unverzichtbar.

Unser Ziel ist es, Mitarbeitende nicht nur auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten, sondern sie als aktive Gestalter einer hybriden Arbeitswelt zu befähigen.



Referenzen:

- Afzal, M. N. I., Shohan, A. H. N., Siddiqui, S., & Tasnim, N. (2023). Application of AI on Human Resource Management: A Review. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 2023(1), 1–11. <https://doi.org/10.46287/fhev4889>
- Araujo, T., Helberger, N., Kruikemeier, S., & de Vreese, C. H. (2020). In AI we trust? Perceptions about automated decision-making by artificial intelligence. *AI and Society*, 35(3), 611–623. <https://doi.org/10.1007/s00146-019-00931-w>
- Alexandre, B., Reynaud, E., Osiurak, F., & Navarro, J. (2018). Acceptance and acceptability criteria: a literature review. *Cognition, Technology & Work*, 20(2), 165–177. <https://doi.org/10.1007/s10111-018-0459-1>
- Bozkuş Kahyaoğlu, S. (2021). *The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finance*. Springer. <http://www.springer.com/series/13615>
- Buxmann, P., & Schmidt, H. (2019). Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg (P. Buxmann & H. Schmidt, Eds.). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57568-0>
- Egorov, E. E., Lebedeva, T. E., Prokhorova, M. P., Tsapina, T. N., & Shkunova, A. A. (2020). Opportunities and Prospects of Using Chatbots in HR (pp. 782–791). https://doi.org/10.1007/978-3-030-47945-9_83
- Featherman, M., & Pavlou, P. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474. [https://doi.org/10.1016/S1071-5819\(03\)00111-3](https://doi.org/10.1016/S1071-5819(03)00111-3)
- Garnitz, J., & Schaller, D. (2023). ChatGPT, Chatbots und mehr – wie wird Künstliche Intelligenz in den HR-Abteilungen von Unternehmen genutzt?
- Graf-Vlachy, L., Buhtz, K., & König, A. (2018). Social influence in technology adoption: taking stock and moving forward. *Management Review Quarterly*, 68(1), 37–76. <https://doi.org/10.1007/s11301-017-0133-3>
- Gulliford, F., & Parker Dixon, A. (2019). AI: the HR revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), 52–55. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2018-0104>
- Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303>
- Jung, M., & von Garrel, J. (2021). Employee-friendly implementation of AI systems in terms of acceptance and trust. Development of a research model based on a qualitative analysis. *Zeitschrift Fur Technikfolgenabschätzung in Theorie Und Praxis / Journal for Technology Assessment in Theory and Practice*, 30(3), 37–43. <https://doi.org/10.14512/tatup.30.3.37>
- Kabra, G., Ramesh, A., Akhtar, P., & Dash, M. K. (2017). Understanding behavioural intention to use information technology: Insights from humanitarian practitioners. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1250–1261. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.010>
- Kaushal, N., Kaurav, R. P. S., Sivathanu, B., & Kaushik, N. (2023). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 73(2), 455–493. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2>
- Kelly, S., Kaye, S. A., & Oviedo-Trespalacios, O. (2022). A Multi-Industry Analysis of the Future Use of AI Chatbots. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/2552099>
- Khechine, H., Lakhal, S., & Ndjambou, P. (2016). A meta-analysis of the UTAUT model: Eleven years later. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 138–152. <https://doi.org/10.1002/cjas.1381>
- Lee, J. H., & Song, C. H. (2013). Effects of trust and perceived risk on user acceptance of a new technology service. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 587–597. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.587>
- Li, X., Hess, T. J., & Valacich, J. S. (2008). Why do we trust new technology? A study of initial trust formation with organizational information systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 39–71. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.01.001>
- Lichtenthaler, U. (2020). Extremes of acceptance: employee attitudes toward artificial intelligence. *Journal of Business Strategy*, 41(5), 39–45. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0204>
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651–663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>

- Martins, M., Farias, J., Albuquerque, P. H., & Pereira, D. (2018). Adoption of Technology for Reading Purposes: A Study of E-Books Acceptance. *Brazilian Business Review*, 15(6), 568–588. <https://doi.org/-10.15728/bbr.2018.15.6.4>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Promise versus reality: a systematic review of the ongoing debates in people analytics. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 281–311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0013>
- Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 160, 149–167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.03.008>
- Ng, G. W., & Leung, W. C. (2020). Strong Artificial Intelligence and Consciousness. *Journal of Artificial Intelligence and Consciousness*, 7(1), 63–72. <https://doi.org/10.1142/S2705078520300042>
- Pan, Y., & Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924>
- Pavlou, P. A., & Gefen, D. (2004). Building Effective Online Marketplaces with Institution-Based Trust. *Information Systems Research*, 15(1), 37–59. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0015>
- Riek, M., Böhme, R., & Moore, T. (2016). Measuring the Influence of Perceived Cybercrime Risk on Online Service Avoidance. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*, 13(2), 261–273. <https://doi.org/10.1109/TDSC.2015.2410795>
- Schäfer, M., & Keppler, D. (2015). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung-Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßna. <https://doi.org/10.14279/depositonce-4461>
- Siegrist, M. (2000). The Influence of Trust and Perceptions of Risks and Benefits on the Acceptance of Gene Technology. *Risk Analysis*, 20(2), 195–204. <https://doi.org/10.1111/0272-4332.202020>
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236(4799), 280–285. <https://doi.org/10.1126/science.3563507>
- Solberg, E., Kaarstad, M., Eitrheim, M. H. R., Bisio, R., Reegård, K., & Bloch, M. (2022). A Conceptual Model of Trust, Perceived Risk, and Reliance on AI Decision Aids. *Group & Organization Management*, 47(2), 187–222. <https://doi.org/10.1177/10596011221081238>
- Tanwar, S. (2023). Machine Learning. In *Computational Science and Its Applications* (pp. 13–42). Apple Academic Press. <https://doi.org/10.1201-/9781003347484-2>
- Thiebes, S., Lins, S., & Sunyaev, A. (2021). Trustworthy artificial intelligence. *Electronic Markets*, 31(2), 447–464. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-004414>
- Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), <https://doi.org/-10.2307/30036540>
- Wanner, J., Herm, L. V., Heinrich, K., & Janiesch, C. (2022). The effect of transparency and trust on intelligent system acceptance: Evidence from a user-based study. *Electronic Markets*, 32(4), 2079–2102. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00593-5>
- Wiesmeth, H. (2003). Internalisierung externer Effekte (pp. 69–95). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-56088-0_6
- Williams, M. D., Rana, N. P. & Dwivedi, Y. K. (2015). The unified theory of acceptance and use of technology (UTAUT): a literature review. *Journal Of Enterprise Information Management*, 28(3), 443–488. <https://doi.org/10.1108/-jeim-09-2014-0088>
- Wu, J. H., & Wang, S. C. (2005). What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information and Management*, 42(5), 719–729. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.07.001>
- Yi, M., & Choi, H. (2023). What drives the acceptance of AI technology? : the role of expectations and experiences.
- Ziefle, M., & Schaar, A. K. (2010). Technical expertise and its influence on the acceptance of future medical technologies: What is influencing what to which extent? *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 6389 LNCS, 513–529. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16607-5_40

About the authors



Christina Bösenberg

Executive Vice President

christina.boesenberg@capgemini.com

Enterprise Transformation
Workforce & Organization



Lena Lein

Senior Consultant

[lena.lein@capgemini.com](mailto:lana.lein@capgemini.com)

Enterprise Transformation
Workforce & Organization



Anne Geiter

Senior Consultant

anne.geiter@capgemini.com

Enterprise Transformation
Workforce & Organization



Amelie Seitz

Consultant

amelie.a.seitz@capgemini.com

Enterprise Transformation
Workforce & Organization



Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation, Design und Transformation. Sie ermöglicht CxOs, die Zukunft ihrer Unternehmen zu gestalten. Dafür arbeiten über 12.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 30 Kreativstudios sowie an mehr als 60 Standorten weltweit. Sie vereinen Strategieberatung, Data Science, Produkt- und Experience Design, Markenmanagement sowie Technologie-Know-how, um neue Digitallösungen, Produkte, Umgebungen als auch Geschäftsmodelle für eine nachhaltige Zukunft zu entwickeln.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem globalen Business- und Technologie-Transformationspartner für Organisationen. Das Unternehmen unterstützt diese bei ihrer dualen Transformation für eine stärker digitale und nachhaltige Welt – stets auf greifbare Fortschritte für die Gesellschaft bedacht. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste, diverse Unternehmensgruppe mit einer über 55-jährigen Geschichte und 350.000 Mitarbeitenden in mehr als 50 Ländern. Kunden vertrauen auf Capgemini, um das Potenzial von Technologie für die ganze Breite ihrer Geschäftsanforderungen zu erschließen. Capgemini entwickelt mit seiner starken Strategie, Design- und Engineering-Expertise umfassende Services und End-to-End-Lösungen. Dabei nutzt das Unternehmen seine führende Kompetenz in den Bereichen KI, generative KI, Cloud und Daten sowie profunde Branchenexpertise und sein Partner-Ökosystem. Die Gruppe erzielte 2024 einen Umsatz von 22,1 Milliarden Euro.

Get the future you want | www.capgemini.com/de-de/invent.

