

# HR-REPORT 2024

Schwerpunkt: Wie  
Künstliche Intelligenz  
die Unternehmenswelt  
beeinflusst





## INHALT

Vorwort	3
Management Summary	4
<b>1 STUDIENSTECKBRIEF</b>	<b>6</b>
Hintergrund und Aufbau der Studie	6
Methodik und Statistik	7
<b>2 SCHWERPUNKTTHEMA: WIE KI DIE UNTERNEHMENSWELT BEEINFLUSST</b>	<b>9</b>
Nutzung von Künstlicher Intelligenz	11
Strategische Verankerung	14
Vor- und Nachteile des Einsatzes von KI in Unternehmen	15
Beschäftigungsentwicklung infolge des KI-Einsatzes	18
Auswirkungen des KI-Einsatzes auf Unternehmenskultur und Führung	21
Hoffnungen und Befürchtungen der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit KI	26
Alles in allem – KI als Chance oder Risiko?	29
<b>3 THEMEN DER LANGZEITBETRACHTUNG</b>	<b>31</b>
HR-Trends	31
Mitarbeiterbindung	32
Mitarbeitergewinnung	36
<b>4 FAZIT</b>	<b>39</b>

### IMPRESSUM

#### Herausgeber:

Hays AG  
PR & Corporate Content  
Clemens Hoh  
Willy-Brandt-Platz 1–3  
68161 Mannheim

Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE

#### Chefredaktion:

Kathrin Möckel, Hays

#### Redaktion:

Nicole Pollakowsky

#### Autoren:

Silke Eilers, IBE  
Prof. Dr. Jutta Rump, IBE  
Frank Schabel  
Kathrin Möckel, Hays

#### Gestaltung:

Pikdreif, Mannheim

#### Bilder:

erstellt mit KI  
(Stable Diffusion, Adobe Firefly)

## VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

kaum ein anderes Thema bewegt die Unternehmenswelt derzeit so intensiv wie die Künstliche Intelligenz (KI): Welche Chancen eröffnet sie und welche Risiken gilt es zu beachten? Vor allem aber: Wie entwickelt sich die Beziehung zwischen uns Menschen und den KI-Lösungen, die zusätzlich zur Digitalisierung unserer Prozesse nochmals ganz neue Dimensionen eröffnen?

Vor diesem Hintergrund lag es für uns nah, den Einfluss der KI auf Unternehmen zum Schwerpunkt des HR-Reports 2024 zu machen. Das hat sich gelohnt, wie die empirischen Daten aus unserer Befragung ergeben haben. Was uns überrascht hat: Von den befragten Organisationen nutzen heute bereits 40 Prozent KI-Lösungen. Und sie tun es nicht in erster Linie, um ihre Innovationskraft zu stärken oder neue Geschäftswege zu beschreiten, sondern um ihr Kerngeschäft zu optimieren und zu beschleunigen.

Das ist eine Erkenntnis, die sich seit Jahren wie ein roter Faden durch unseren jährlichen HR-Report zieht: Nicht Neuland steht im Vordergrund vieler unternehmerischer Handlungen, sondern Optimierung. Das Bestehende soll noch verbessert werden. Vielleicht erklärt das auch, weshalb viele deutsche Organisationen Innovationen ein wenig scheuen.

Die Datenlage zeigt auch, dass – entgegen mancher Befürchtung – Personaleinsparungen für die Unternehmen kein vorrangiges Argument für den Einsatz von KI sind.

So ist es auch nicht überraschend, dass sich die Befragten uneins sind, ob durch Künstliche Intelligenz die Beschäftigung künftig steigen oder sinken wird oder ob sich ein Nullsummenspiel ergibt.

Klar lässt sich aus den Ergebnissen jedoch erkennen: Der Einsatz von KI ist keine rein technologische, sondern eine allumfassende Angelegenheit. Er betrifft jede Führungskraft und sämtliche Mitarbeitenden ebenso wie die gesamte Unternehmenskultur. Umso wichtiger ist es daher, dass Unternehmen mit KI nicht sorglos umgehen und sich der Komplexität ihres Einsatzes bewusst sind. Im Sinne der Mitarbeitenden genauso wie des Unternehmenserfolgs.

Eine erkenntnisreiche Lektüre, die Ihnen – leider oder zum Glück – keine KI abnehmen kann, wünschen Ihnen

Prof. Dr. Jutta Rump und Alexander Heise



**Prof. Dr. Jutta Rump**  
Direktorin des Instituts  
für Beschäftigung und  
Employability IBE



**Alexander Heise**  
Vorstandsvorsitzender  
der Hays AG

# MANAGEMENT SUMMARY

## SCHWERPUNKTTHEMA KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

### Nutzung

40 Prozent der befragten Unternehmen nutzen bereits KI. Am häufigsten wird sie – nicht überraschend – im IT-Bereich eingesetzt. Bezieht man die Unternehmen ein, die sich in der Umsetzungsphase befinden, sind es fast 60 Prozent der Unternehmen. Rund jedes vierte Unternehmen plant aktuell keine KI-Nutzung.

Das liegt vor allem daran, dass Unternehmen die Einsatzmöglichkeiten von KI nicht kennen (27%) oder ihre Mitarbeitenden nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen (23%). In Summe bewerten die Befragten die Chancen von KI jedoch ungleich höher als ihre Risiken.

### Strategie

Derzeit verfügt nur ein Drittel der befragten Organisationen (32%) über eine Strategie für die Nutzung von KI. Von den Unternehmen, die schon KI nutzen, tun dies vier von zehn Unternehmen noch ohne eine entwickelte Strategie.

### Organisatorische Verankerung

Die Themen rund um KI sind in vier von zehn Unternehmen in den IT-Fachbereichen verankert. In jedem dritten Betrieb sind sie direkt in der Geschäftsführung angesiedelt. In jedem zehnten Unternehmen verantworten die Fachbereiche ihre eigenen KI-Lösungen.

### Vor- und Nachteile

Als größte Vorteile von KI sehen die Befragten die Beschleunigung von Prozessen (45%), gefolgt von der Chance, große Datenmengen zu verarbeiten (34%). Weniger im Fokus stehen dagegen die Möglichkeiten, die Innovationskraft zu stärken (21%) und Personal einzusparen (26%).

Befragt nach den größten Nachteilen und Herausforderungen von KI äußern 32 Prozent der Befragten Sorge um den Datenschutz, 31 Prozent fürchten einen Kompetenzverlust der Mitarbeitenden und 30 Prozent nehmen an, dass persönliche Kontakte seltener werden.

### Beschäftigung

Wie sich die KI auf die Beschäftigung auswirkt, darüber sind sich die Befragten uneins. 38 Prozent gehen von gleichbleibenden Beschäftigungszahlen aus. Dagegen rechnen fast ebenso viele (37%) mit einer sinkenden Anzahl an Beschäftigten. Immerhin 14 Prozent meinen, KI sorge für mehr Beschäftigung.

### Organisatorische Effekte

Für ihre Organisation erwarten drei von vier der Befragten Substitutionseffekte durch den Einsatz von KI, wie etwa bei der Übernahme von Routine- oder einfachen Analysetätigkeiten.

Die Unterstützung durch eine KI geht nicht einher mit einer geringeren Qualifikation von Beschäftigten. Die Mehrheit der Befragten (59%) schätzt, dass die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden zunehmen.

### Auswirkungen auf Führung

KI wird Führungskräfte vor allem von Routine- (45%) und Kontrollaufgaben (36%) entlasten sowie bei Entscheidungen unterstützen (33%), so die Annahme der Studienteilnehmenden. Gefordert sind Führungskräfte durch KI vor allem, wenn es darum geht, die „Menschen hinter den Zahlen“ im Blick zu behalten (34%), sich die erforderlichen Fachkompetenzen zum Umgang mit KI anzueignen (33%) und Vertrauen in KI und KI-gestützte Entscheidungen zu schaffen (31%).

### Erwartungen der Mitarbeitenden

Mitarbeitende erhoffen sich von KI vor allem mehr Zeit (43%) und weniger Stress aufgrund von Arbeitserleichterungen (37%).

Deutlich weniger Mitarbeitende rechnen damit, dass sich ihre Handlungsspielräume erweitern (18%) oder ihre Tätigkeit aufgewertet wird (17%).

## DIE THEMEN DER HR-AGENDA

### Zentrale HR-Trends

Bei den zentralen HR-Trends stehen zwei Themen mit deutlichem Abstand ganz oben auf der Agenda: zum einen die Mitarbeiterbindung mit 48 Prozent und die Mitarbeitergewinnung mit 40 Prozent der Nennungen.

Die medial starken Themen Diversity (11%) und die Einführung einer agilen Organisation (13%) belegen im Ranking weiterhin die unteren Plätze.

### Mitarbeiterbindung

Um ihre Mitarbeitenden zu binden, setzen die befragten Unternehmen in der folgenden Reihenfolge auf die klassischen Themen: gutes Betriebsklima, marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeiten, betriebliche Zusatzleistungen sowie mobiles Arbeiten.



# 1 STUDIEN STECKBRIEF

## HINTERGRUND UND AUFBAU DER STUDIE

Der nunmehr 13. HR-Report der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE widmet sich der Frage, wie Künstliche Intelligenz, kurz KI, die künftige Unternehmenswelt beeinflusst.

Mit KI lassen sich Aufgaben lösen, die bislang menschliche Intelligenz erfordert haben. Denn die Programme verstehen verbale Sprache, beherrschen die semantische Spracherkennung und erkennen Bilder oder Muster. Sie können sich an verändernde Gegebenheiten anpassen, Entscheidungen treffen, konkrete Probleme lösen und Prozesse optimieren.

Die sogenannte generative KI – bekannt insbesondere durch das Sprachmodell ChatGPT – erzeugt aus einem vorhandenen Datenbestand neue Texte, Bilder, Videos oder Töne. In vielen Lebensbereichen sind KI-Anwendungen bereits Teil des Alltags geworden.

## KI ist mehr als eine technische Neuerung

Dabei ist es wichtig, KI nicht mit Digitalisierung gleichzusetzen, da sie sich auf jeweils unterschiedliche Prozesse und Anwendungen fokussieren. So bezieht sich Digitalisierung darauf, analoge Technologien, Prozesse oder Formate in digitale umzuwandeln. KI hingegen zielt darauf ab, digitale Informationen zu erkennen, zu sortieren, zu interpretieren und Rückschlüsse zu ziehen. Dabei imitiert KI menschliche Intelligenz und Entscheidungsfindung und ist in diesem Sinn eine fortgeschrittene Form der Digitalisierung.

Die Einführung von KI im Unternehmen ist daher mehr als nur eine technische Neuerung. Sie betrifft die Art und Weise des Zusammenarbeitens, die Rollen von Mitarbeitenden und Führungskräften und nicht selten auch die strategische Ausrichtung. Grund genug für uns, KI in den Mittelpunkt zu stellen.

Neben diesem Schwerpunktthema greift der HR-Report 2024 mit den Themen Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung sowie den zentralen HR-Trends wie gewohnt die Langzeitbetrachtung im Rahmen unserer Studienreihe auf (siehe Box).

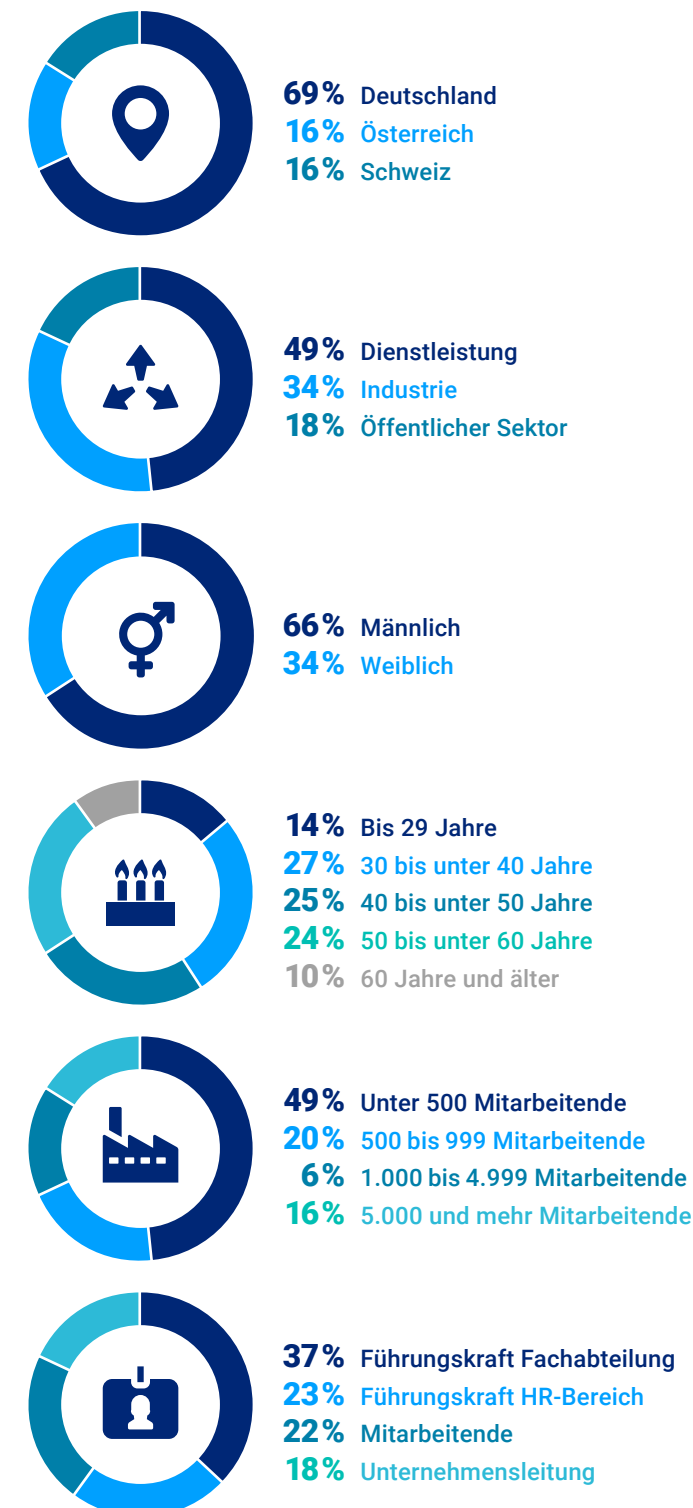
Der HR-Report ist eine jährlich durchgeführte Studienreihe der Hays AG und des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Bisher sind erschienen:

- HR-Report 2011: [Mitarbeitergewinnung](#)
- HR-Report 2012/2013: [Mitarbeiterbindung](#)
- HR-Report 2013/2014: [Frauenförderung](#)
- HR-Report 2014/2015: [Führung](#)
- HR-Report 2015/2016: [Unternehmenskultur](#)
- HR-Report 2017: [Kompetenzen für eine digitale Welt](#)
- HR-Report 2018: [Agile Organisation auf dem Prüfstand](#)
- HR-Report 2019: [Beschäftigungseffekte der Digitalisierung](#)
- HR-Report 2020: [Lebenslanges Lernen](#)
- HR-Report 2021: [New Work](#)
- HR-Report 2022: [Organisationen unter Druck](#)
- HR-Report 2023: [Mitarbeiterbindung](#)

Die bisherigen Ergebnisse sind unter [hays.de/hr-report](https://hays.de/hr-report) sowie unter [www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen](https://www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen) veröffentlicht.

## Struktur der Befragten

Basis: n = 972 (alle Befragten)



## METHODIK UND STATISTIK

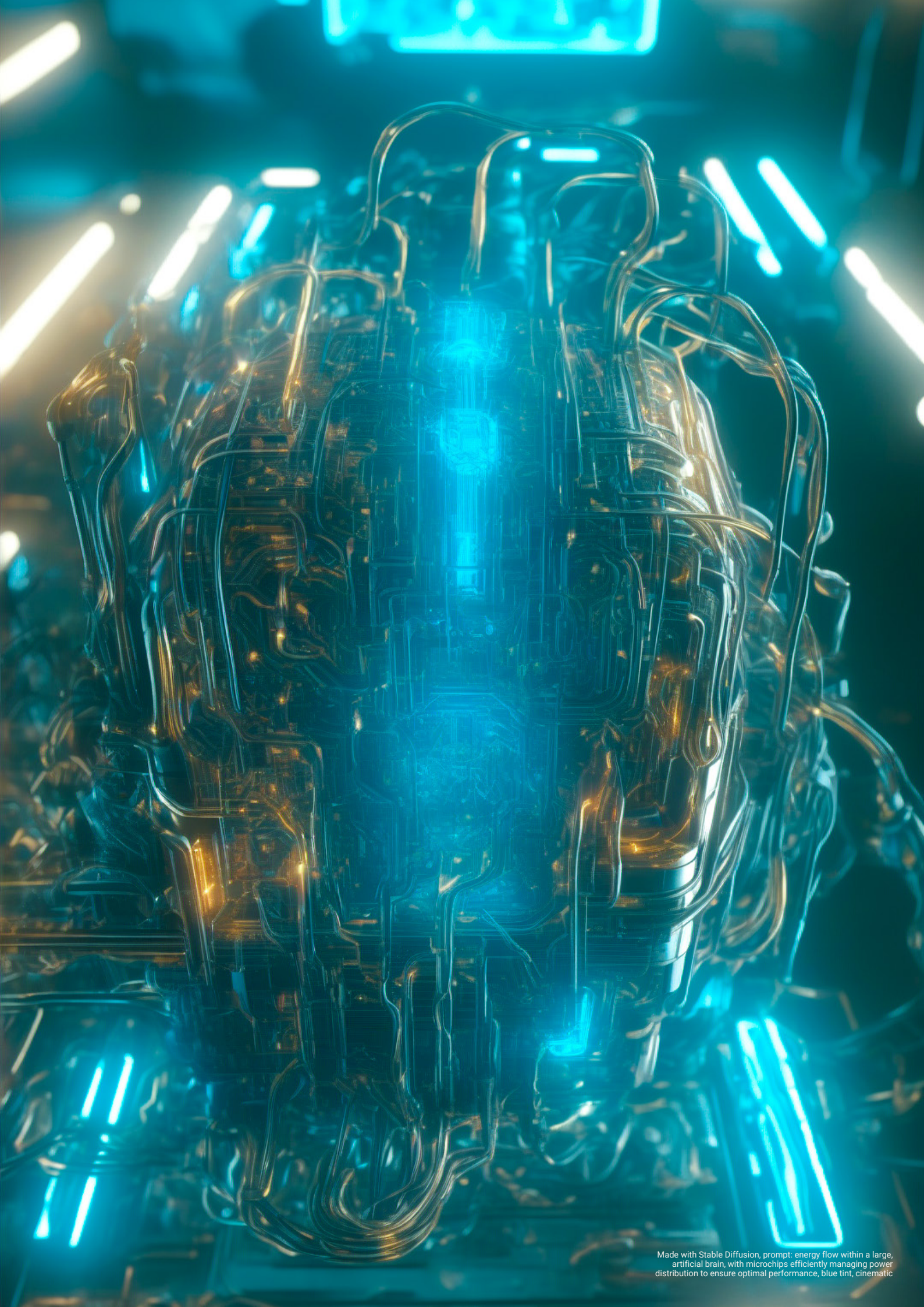
Insgesamt 972 Beschäftigte, mehrheitlich Führungskräfte, haben sich am HR-Report 2024 beteiligt. 69 Prozent von ihnen kommen aus Deutschland, je 16 Prozent aus Österreich und der Schweiz. Mit 66 Prozent sind Männer deutlich stärker vertreten als Frauen (34%).

Knapp die Hälfte der Befragten (49%) sind im Dienstleistungsbereich tätig, 34 Prozent im Industriesektor und 18 Prozent im Öffentlichen Dienst.

Die befragten Führungskräfte kommen aus Fachabteilungen (37%), aus dem HR-Bereich (23%) oder gehören der Geschäftsführung an (18%). 22 Prozent der Teilnehmenden sind Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

Der Blick auf die Altersverteilung zeigt, dass 27 Prozent der Befragten 30 bis 40 Jahre alt sind, 25 Prozent gehören der Altersgruppe der 40- bis unter 50-Jährigen an. Etwa gleich viele (24%) kommen aus der Altersgruppe der 50- bis unter 60-Jährigen. 14 Prozent sind bis 29 Jahre alt, zehn Prozent sind 60 Jahre oder älter.





## 2 WIE KI DIE UNTER- NEHMENSWELT BEEINFLUSST

Spätestens seit der Veröffentlichung des Chatbots „ChatGPT“ Ende 2022 ist die generative Künstliche Intelligenz für viele Menschen greifbar und nutzbar geworden. In Schulen, Hochschulen und Unternehmen ebenso wie auf politischer und gesellschaftlicher Ebene werden Implikationen der Technologie und der richtige Umgang mit ihr bis hin zu verbindlichen Regeln und Leitplanken diskutiert. Dieser Prozess ist längst nicht abgeschlossen und so lassen sich die Potenziale und Herausforderungen derzeit noch nicht vollumfänglich abschätzen. Denn noch sind entscheidende Rahmenbedingungen wie etwa Datenschutz und Copyright nicht hinreichend geklärt und die entsprechenden Voraussetzungen auf Entwicklungs- und Umsetzungsebene nicht überall gegeben.

### Substitutionspotenziale durch KI

Geprägt ist die aktuelle Debatte nicht zuletzt von der Frage, inwieweit sich durch die Künstliche Intelligenz Substitutionspotenziale ergeben. Damit führt sie in eine ähnliche Richtung wie die Diskussion um die Konsequenzen der Digitalisierung vor etwa zehn Jahren. Auch heute analysieren Expertinnen und Experten, welche Arbeitsaufgaben und Tätigkeitsprofile durch KI ersetzbar sind. Der Fokus liegt allerdings nun auch auf höheren bis hohen Qualifikations- und Einkommensgruppen, die bislang weitgehend nicht automatisierbar erschienen, darunter Berufe im Medien- und PR-Bereich, in der Lehre oder in Teilbereichen der IT.

Die Prognosen gehen hier weniger von einem Wegfall der Arbeitsplätze generell aus, sondern vielmehr davon, zeitintensive Aufgaben mit KI produktiver zu gestalten. Indem Routinetätigkeiten ganz oder teilweise automatisiert werden, eröffnen sich Freiräume für kreative und komplexere Prozesse sowie für die intensivere Interaktion: Unternehmen können sich ausführlicher der Kundenpflege widmen, in Behörden bleibt mehr Zeit für den Austausch mit Bürgerinnen und Bürgern, im Gesundheitswesen kann der direkte Patientenkontakt gestärkt werden. Zudem lassen sich einige Personalengpässe auf diese Weise mildern.

Daneben entstehen durch Entwicklung, Einsatz und Kontrolle der KI neue Arbeitsbereiche und Berufsbilder. Gleichzeitig ist allerdings abzusehen, dass gerade Bürotätigkeiten immer leichter vollständig durch KI zu ersetzen sein werden, verbunden mit entsprechenden Jobverlusten für diese Beschäftigtengruppe, die meist ein mittleres Qualifikationsniveau aufweist und überwiegend weiblich ist.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kellermann, C./Markert, C. für Aus Politik und Zeitgeschichte (2023): KI in der Arbeitswelt. In: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/kuenstliche-intelligenz-2023/541499/ki-in-der-arbeitswelt/> (Zugriff: 19.10.2023).



## Grenzen beim Einsatz von KI

Nicht außer Acht gelassen werden sollte, dass dem Einsatz Künstlicher Intelligenz (aktuell) Grenzen gesetzt sind. Zum einen ist die Entscheidungsfindung auf Basis generativer KI mit Risiken behaftet: Nicht selten beruhen eloquente und auf den ersten Blick überzeugende Aussagen auf falschen oder in irreführender Weise zusammengestellten Fakten. Zum anderen sind KI-Systeme derzeit mit einem enorm hohen Energieaufwand durch die erforderlichen Rechnerkapazitäten verbunden, der sowohl unter ökologischen als auch unter ökonomischen Gesichtspunkten kritisch zu sehen ist. Nicht zuletzt sind Datenschutzfragen bei der Preisgabe sensibler Daten zu beachten.

## Neues Miteinander von Mensch und Technik

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass sich die Arbeitswelt auf ein neues Miteinander von Mensch und Technik einstellen muss, das nahezu alle Tätigkeitsfelder beeinflusst. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, bestehende Prozesse infrage zu stellen und neu zu justieren, die erforderlichen Kompetenzen zu vermitteln und die Beschäftigten auf diesem Weg mitzunehmen.



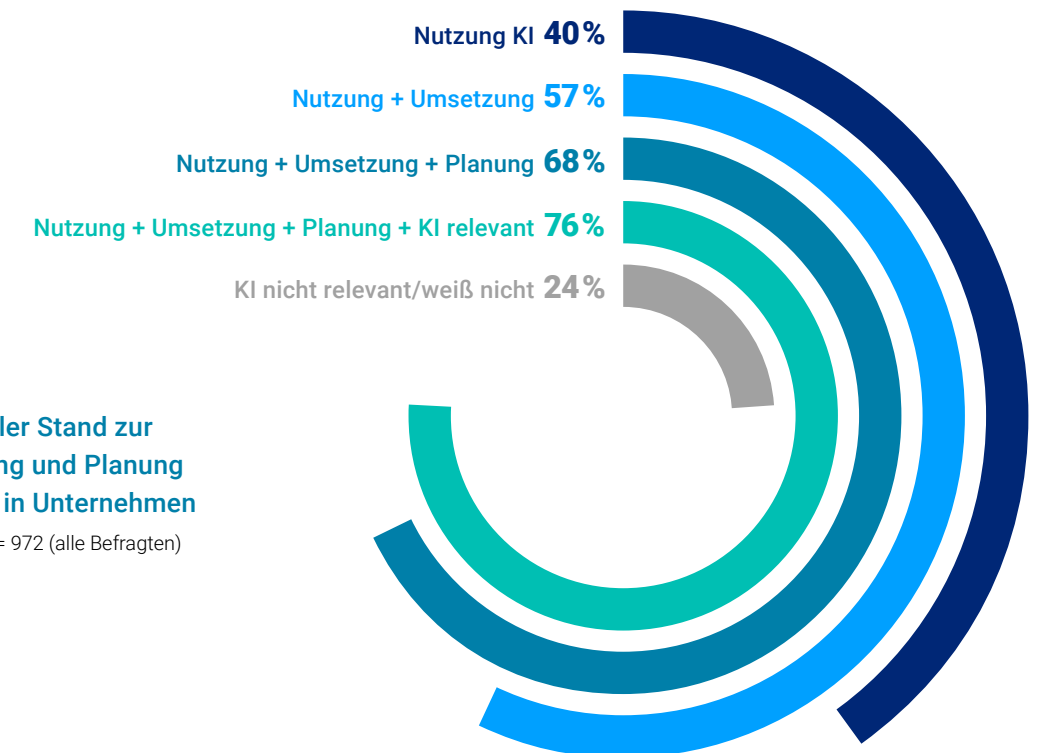
## NUTZUNG VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Viele der befragten Unternehmen stehen der Nutzung von KI positiv gegenüber. Spätestens mit der Freischaltung von ChatGPT, so scheint es, hat die Technologie auch die Unternehmen im Sturm erobert. Zusammengefasst ergeben die Antworten zu Nutzung, Umsetzung und Planung folgendes Bild: 40 Prozent der Unternehmen setzen KI-Anwendungen bereits in unterschiedlichen Bereichen ein.

Fast sechs von zehn Unternehmen nutzen KI oder sind in der Umsetzungsphase. Der Anteil erhöht sich auf mehr als zwei Drittel der Unternehmen, wenn auch jene Firmen einbezogen werden, die zwar noch nicht in der Umsetzung sind, aber den Einsatz von KI-Lösungen planen. Somit erscheint das Potenzial von KI riesig.

Aktueller Stand zur Nutzung und Planung von KI in Unternehmen

Basis: n = 972 (alle Befragten)



Industrie- und Dienstleistungsbetriebe nutzen KI deutlich stärker (45% bzw. 44%) als Institutionen des öffentlichen Sektors (23%). Deutlich höher als in anderen Dienstleistungsunternehmen ist die Anwendung von KI in IT-Unternehmen (69%) und bei Banken und Versicherungen (59%). Bezogen auf die Unternehmensgrößen haben Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden „die Nase vorn“ – 58 Prozent nutzen bereits KI. Von den kleineren Unternehmen bis 500 Mitarbeitende setzen hingegen nur 30 Prozent KI ein.

Zu beachten ist dabei, dass aktuell in den meisten Fällen KI nicht im gesamten Unternehmen, sondern in einzelnen Unternehmensbereichen oder für spezielle Aufgaben eingesetzt wird.

Durchschnittlich drei Bereiche nennen die Unternehmen, die KI einsetzen. Etwa die Hälfte der Unternehmen setzt KI in einem oder zwei Bereichen ein.

## Unternehmensbereiche, in denen KI eingesetzt wird

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Fehlende Angabe an 100% – KI nicht relevant oder keine Angabe)

	Im Einsatz	In der Umsetzung	In Planung	KI relevant, aber noch keine Planung
Unternehmensleitung	10%	11%	18%	13%
Einkauf/Beschaffung	11%	14%	15%	15%
Finanzwesen	10%	10%	16%	17%
Forschung & Entwicklung	13%	10%	14%	13%
IT	21%	15%	15%	14%
Logistik	12%	13%	15%	13%
Marketing	12%	13%	16%	15%
Personalwesen	10%	12%	15%	14%
Produktion	10%	12%	14%	11%
Vertrieb/Kundenservice	12%	12%	15%	14%

## Geplanter Einsatz von KI in den Unternehmensbereichen

Basis: n = 508 (Teilgruppe, Unternehmen, die KI in mindestens einem Unternehmensbereich planen)  
(Fehlende Angabe an 100% – keine Angabe)

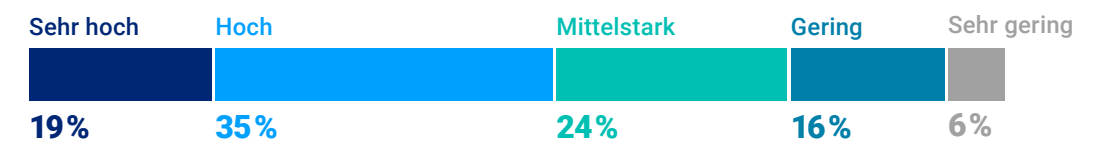
	Im Laufe des aktuellen Jahres	In 1–2 Jahren	In mehr als 2, aber unter 5 Jahren	In 5 Jahren oder später
Unternehmensleitung	15%	54%	21%	4%
Einkauf/Beschaffung	14%	53%	20%	3%
Finanzwesen	14%	59%	18%	1%
Forschung & Entwicklung	15%	41%	24%	4%
IT	16%	51%	22%	5%
Logistik	19%	48%	25%	3%
Marketing	18%	53%	22%	3%
Personalwesen	18%	56%	17%	4%
Produktion	17%	44%	28%	3%
Vertrieb/Kundenservice	18%	51%	22%	6%

Wenn der Einsatz von KI-Lösungen von einzelnen Unternehmensbereichen geplant wird, dann mehrheitlich mit dem Ziel, dass die neue Technologie kurzfristig, also maximal binnen zwei Jahren, einsatzbereit sein soll. Das größte Interesse für die nächsten zwei Jahre ist in den Bereichen Personalwesen, Finanzwesen und Marketing zu verzeichnen.

Die Unternehmen, die bereits KI anwenden, ziehen eine positive Bilanz, was die Ausschöpfung des Potenzials von Künstlicher Intelligenz angeht. 19 Prozent sind der Ansicht, sie schöpfen das Potenzial in sehr hohem Maße aus, rund ein Drittel in hohem Maße. Dass sie die Möglichkeiten von KI bisher nur gering oder sehr gering ausnutzen, sagen 22 Prozent von sich.

## Ausschöpfung des Potenzials von Unternehmen, die KI nutzen

Basis: n = 345 (Teilgruppe, Unternehmen, die KI in mindestens einem Unternehmensbereich einsetzen)



## KI nicht für alle Unternehmen relevant

24 Prozent der Unternehmen erachten KI für die eigene Geschäftstätigkeit als nicht relevant. Die Befragten nennen unterschiedliche Gründe, warum KI für sie keine Rolle spielt oder nicht genutzt wird:

- Organisatorische Gründe: Die Zeit, sich mit KI-Tools angemessen auseinanderzusetzen, fehlt. Prozesse sind nicht digitalisiert.
- Akzeptanzgründe: KI schafft keinen Mehrwert, wird generell im Unternehmen nicht akzeptiert oder aus Datenschutzgründen.
- Nichtwissen und Nichtkönnen: Die Einsatzmöglichkeiten sind unbekannt oder den Mitarbeitenden fehlt es an den entsprechenden Kompetenzen zur Nutzung einer KI.
- Positionsbezogen beklagen vor allem Führungskräfte die mangelnde Zeit, sich mit KI-Tools auseinanderzusetzen, und fehlende Kompetenzen der Mitarbeitenden.

## Unternehmen mit einer Strategie zur Nutzung von KI

Basis: n = 972 (alle Befragten)

**32%**  
Ja

**47%**  
Nein

**20%**  
Weiß nicht

## STRATEGISCHE VERANKERUNG

Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz bringt neben den bereits angesprochenen Potenzialen auch eine Vielzahl von Herausforderungen und ungeklärte Fragen mit sich. Es erscheint sinnvoll, vor dem Investment in eine Künstliche Intelligenz eine KI-Strategie zu entwickeln. Beispielsweise sollte vor dem Einsatz einer KI die Überlegung stehen, welche Daten genutzt werden sollen und ob diese strukturiert und digitalisiert vorliegen. Erforderlich ist auch eine Prozessanalyse, die ggf. eine Prozessoptimierung nach sich zieht. Erst wenn die Unternehmensprozesse harmonisiert und standardisiert sind, lässt sich KI effizient anwenden.

### Viele Betriebe noch ohne KI-Strategie

In der Summe geben 32 Prozent aller Befragten an, ihr Unternehmen habe eine Strategie zur Nutzung von Künstlicher Intelligenz, 47 Prozent verneinen dies, 20 Prozent können dazu keine Aussage treffen. Bei den Unternehmen, die schon eine KI im Einsatz haben, verfügt die Mehrheit (59%) auch über eine KI-Strategie. Dennoch ordnen auch hier rund 40 Prozent der Unternehmen das Thema nicht strategisch ein.

Möglich ist, dass für die Unternehmen ohne KI-Strategie die Künstliche Intelligenz vor allem punktuell eingesetzt wird oder eine Unterstützung im operativen Tagesgeschäft darstellt, jedoch nicht Teil der Unternehmensstrategie ist.

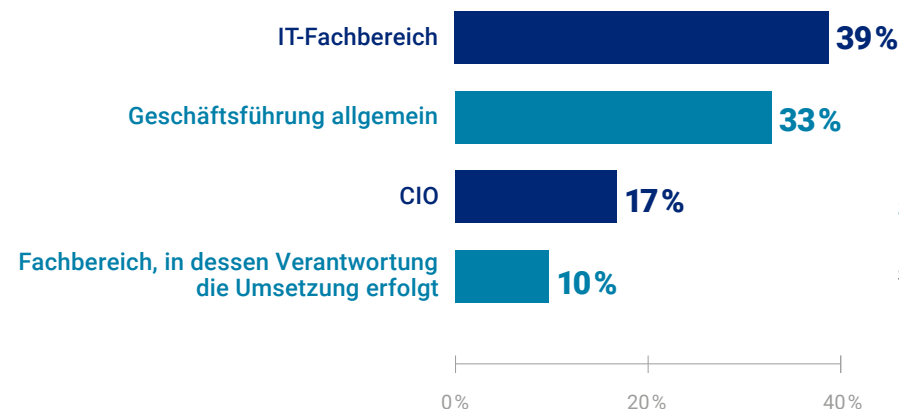
Bezogen auf die Sektoren findet sich eine Strategie zur Nutzung von KI häufiger in der Industrie (36%) und im Dienstleistungsbereich (35%) als im Öffentlichen Dienst (19%).

Bei den Unternehmensgrößen gehen die mittelgroßen Betriebe mit 500 bis 999 Mitarbeitenden (50%) sowie mit 1.000 bis 4.999 Mitarbeitenden (43%) offenbar deutlich strategischer vor als Großunternehmen (28%) und kleine Betriebe (23%).

### Strategische Verantwortung oft bei IT

Unternehmen mit einer KI-Strategie haben wir befragt, welcher Bereich für die strategische Ausrichtung verantwortlich ist. Mehrheitlich liegt die Verantwortung von KI-Themen in der IT, entweder direkt in den IT-Fachbereichen (39%) oder bei dem CIO (17%).

In jedem dritten Unternehmen entscheidet die Geschäftsführung über die Strategie. In kleinen Betrieben mit weniger als 500 Mitarbeitenden ist deutlich häufiger die Geschäftsführung verantwortlich (45%).

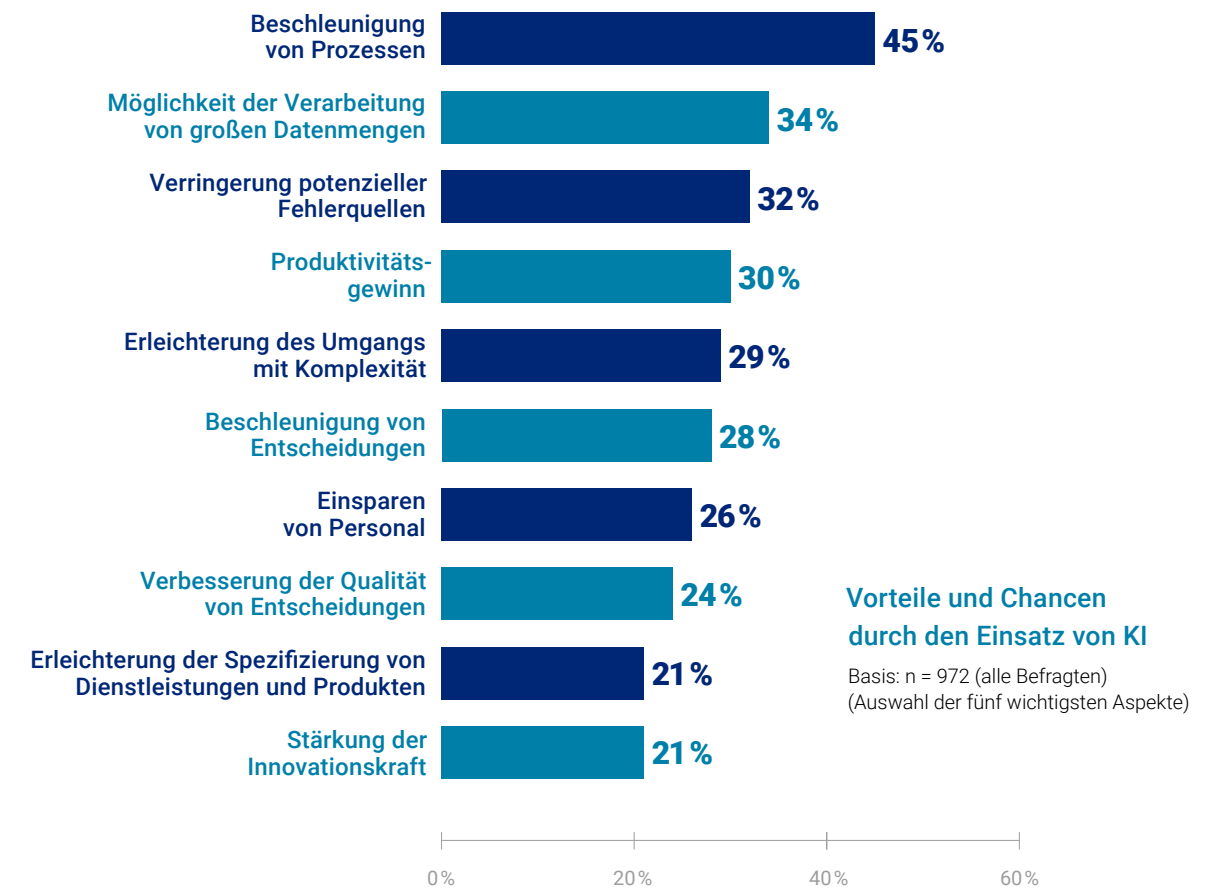


### Strategische Verankerung von KI

Basis: n = 315 (Teilgruppe, Unternehmen mit einer Strategie zur Nutzung von Künstlicher Intelligenz)

## VOR- UND NACHTEILE DES EINSATZES VON KI IN UNTERNEHMEN

In der aktuellen Debatte werden unterschiedliche Vor- und Nachteile von KI-Anwendungen diskutiert. Wie schätzen die Entscheiderinnen und Entscheider im Rahmen des HR-Reports diese ein? Bei den Vorteilen und Chancen steht die Beschleunigung von Prozessen an vorderster Stelle. Es verwundert nicht, dass insbesondere diese Hoffnung mit dem Einsatz von KI verbunden ist, da der Faktor Zeit für Organisationen immer kostbarer wird, wie sich schon im HR-Report 2022 „Organisationen unter Druck“ zeigte.



### KI soll Effizienz fördern

Generell lässt sich konstatieren, dass es Unternehmen primär um Fragen der Effizienz und Geschwindigkeit geht, also darum, Bestehendes zu optimieren. Weniger im Fokus stehen die Innovationspotenziale, die mit dem Einsatz von KI einhergehen (können).

Auch dies deckt sich mit den Ergebnissen aus dem HR-Report 2022: Dort wurde bei der Frage nach strategischen Unternehmenszielen der Stabilisierung des Kerngeschäftes ein höherer Stellenwert eingeräumt als der Generierung von Innovationen.

Nur rund ein Viertel der Teilnehmenden erwartet, durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz Personal einsparen zu können.

Das ist insofern bemerkenswert, als sowohl von der Politik als auch von Expertinnen und Experten mögliche Personaleinsparungen häufig im KI-Zusammenhang angeführt werden – auch im Sinne der genannten Substitutionspotenziale zur Abfederung des demografischen Wandels.



## KI-Erfahrene sehen mehr Chancen

Interessant sind bei dieser Fragestellung die Unterschiede im Antwortverhalten zwischen denjenigen, die bereits eine KI im Einsatz haben, und denjenigen, die keine KI nutzen:

- ▶ Unternehmen, die KI anwenden, sehen insgesamt doppelt so viele Vorteile und Chancen wie diejenigen, die keine KI nutzen.
- ▶ Die drei Hauptvorteile haben für die KI-Erfahrenen eine höhere Bedeutung als für diejenigen, die keine KI einsetzen.
- ▶ Von den Unternehmen, die KI nutzen, erhoffen sich 36 Prozent eine Erleichterung des Umgangs mit Komplexität, bei den anderen Betrieben sind es 22 Prozent.
- ▶ KI-Nutzende setzen mehr auf die Stärkung der Innovationskraft (29%) durch eine KI als Unternehmen, die keine KI einsetzen (11%).

## Herausforderungen und Nachteile von KI

Bei der Einschätzung der Herausforderungen und Nachteile, die der Einsatz von KI in Unternehmen mit sich bringen kann, lassen sich drei Cluster unterscheiden:

Am ehesten treibt die Befragten die Sorge um Datenschutz, Kompetenzverlust und falsche Schlussfolgerungen durch KI um. Außerdem befürchten viele, dass der persönliche Kontakt leiden wird.

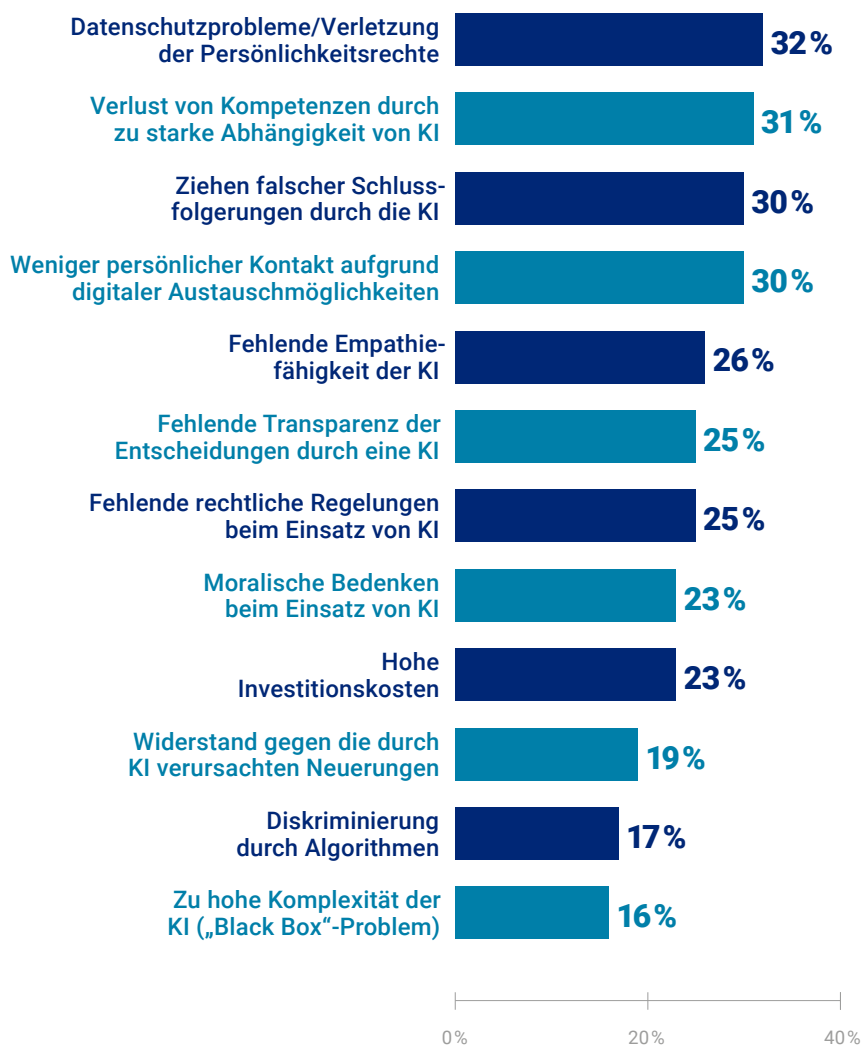
Im mittleren Zustimmungsbereich finden sich Aspekte wie die fehlende Empathiefähigkeit der KI, den Befragten fehlen Entscheidungstransparenz sowie rechtliche Regelungen und Leitplanken.

Aber auch moralische Bedenken sowie die hohen Investitionskosten spielen eine Rolle. Möglicher Widerstand gegen die durch KI verursachten Neuerungen beunruhigt knapp ein Fünftel der Befragten, etwas weniger Teilnehmende befürchten Diskriminierung durch Algorithmen oder eine zu hohe Komplexität der KI.

Die zentrale Frage für Unternehmen besteht also darin, wie sie ihre Belegschaften trotz dieser berechtigten Zweifel mit auf den Weg nehmen können, um KI zielgerichtet und bedarfsgerecht einzusetzen.

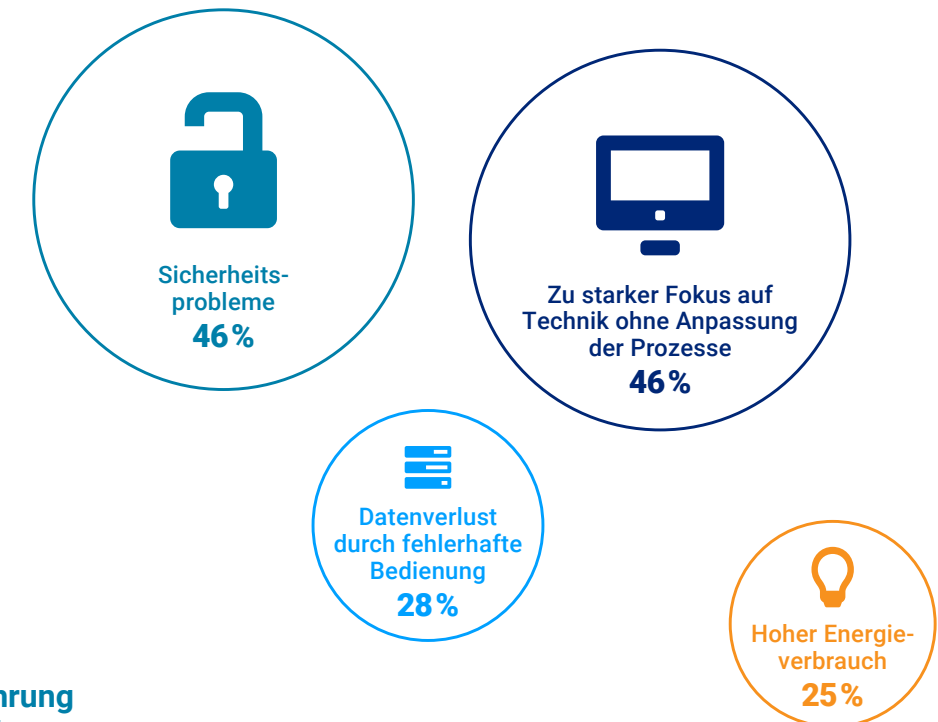
## Herausforderungen und Nachteile durch den Einsatz von KI

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte)



## Technische Herausforderungen und Nachteile durch den Einsatz von KI

Basis: n = 972 (alle Befragten)



## Betriebe mit KI-Erfahrung sehen mehr Nachteile

Auch bei den Herausforderungen und Nachteilen unterscheiden sich die Sichtweisen der KI-nutzenden Unternehmen teilweise erheblich von den Betrieben ohne KI-Erfahrung.

- ▶ 23 Prozent derjenigen, die bisher keine KI einsetzen, sehen in einer Nutzung keine Nachteile. Bei den Nutzenden sind es nur vier Prozent.
- ▶ Für 28 Prozent der KI-Nutzenden sind hohe Investitionskosten ein Nachteil, aber nur für 19 Prozent der Nicht-KI-Nutzenden.
- ▶ Widerstand gegen die durch KI verursachten Neuerungen nennen 24 Prozent der KI-Nutzenden als Herausforderung (gegenüber 13% der Nichtnutzenden).
- ▶ Diskriminierung durch Algorithmen befürchten 20 Prozent der Anwenderinnen und Anwender, aber nur 14 Prozent derjenigen, die keine KI einsetzen.

## Sicherheit als größte Herausforderung

Die größten technischen Herausforderungen und Nachteile beim Einsatz von KI sehen die Befragten beim Thema Sicherheit (46%). Ebenfalls knapp die Hälfte der Teilnehmenden befürchtet einen zu starken Fokus auf die Technik, ohne Anpassung der Prozesse.

Für 36 Prozent der Anwendenden von KI ist vor allem der hohe Energieverbrauch ein Nachteil. Eine Erkenntnis, die sich scheinbar erst in der Praxis zeigt. Unternehmen, die keine KI einsetzen, nennen den Energieverbrauch nur zu 16 Prozent als Nachteil.

Sicherheitsprobleme sind vor allem für die Befragten aus dem öffentlichen Sektor das beherrschende Thema (58%). Der hohe Energieverbrauch wiederum belastet offenbar Großunternehmen ab 5.000 Mitarbeitenden (13%) wesentlich weniger als kleinere Unternehmen (34% Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden). Interessant ist, dass jüngere Befragte unter 40 Jahren den Energieverbrauch mit 33 Prozent der Nennungen deutlich kritischer sehen als über 40-Jährige (19%).

## KI als Chance für Beschäftigung?

Die am HR-Report 2024 Teilnehmenden wurden zunächst gefragt, von welchen Beschäftigungseffekten durch den Einsatz von KI sie ausgehen:

Rechnen sie eher mit gleichbleibenden oder mit sinkenden Beschäftigtenzahlen oder gehen sie davon aus, dass zusätzliche Tätigkeitsbereiche und Arbeitsplätze entstehen?

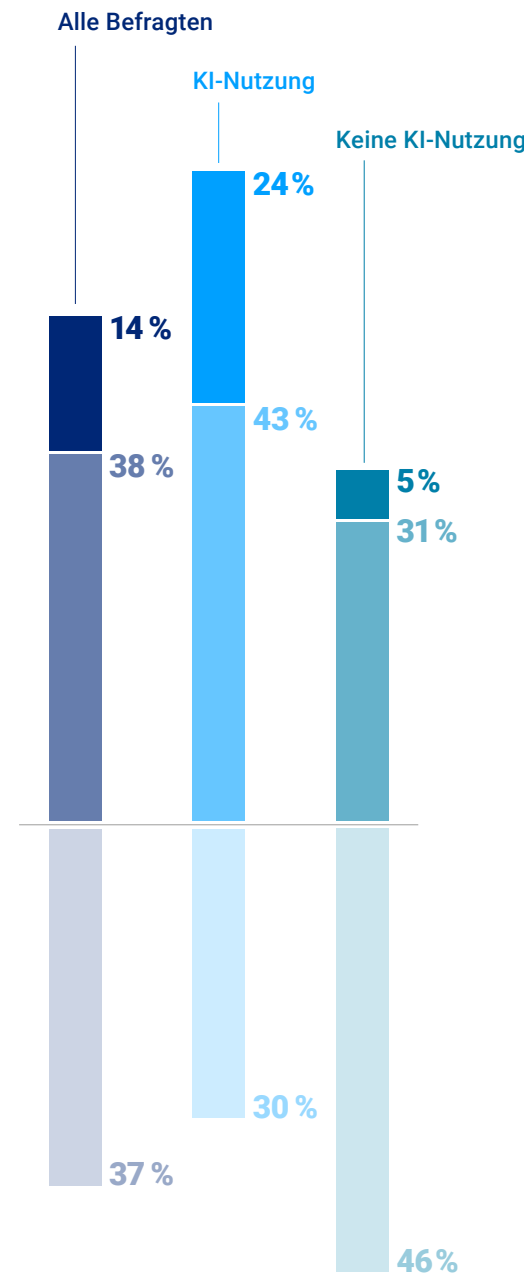
Hier gehen die Meinungen der Befragten stark auseinander. So geht mehr als die Hälfte der Teilnehmenden davon aus, dass die Anzahl der Beschäftigten gleichbleibt oder sich erhöht. 37 Prozent rechnen künftig mit einer geringeren Beschäftigtenzahl. Zehn Prozent geben keine Einschätzung ab („weiß nicht“).

Im Gegensatz zu der Annahme vor rund zehn Jahren, dass die Digitalisierung eine enorme Gefährdung für die Arbeitsplatzsicherheit darstellt<sup>2</sup>, ist nun offenbar ein Umdenken eingetreten, dass KI angesichts des wachsenden Fach- und Arbeitskräftemangels auch eine Chance für Unternehmen und Beschäftigte bietet.

Bei dieser Frage zeigen sich, je nach Position der Befragten, deutliche Unterschiede im Antwortverhalten. So gehen die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sehr viel stärker von einer Verringerung der Beschäftigtenzahl aus (54%) als ihre Vorgesetzten.

## Einfluss von KI auf die Anzahl der Beschäftigten

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(fehlende Angabe an 100: weiß nicht/keine Angabe)



- Es werden mehr Tätigkeitsbereiche und Arbeitsplätze geschaffen
- Die Anzahl der Beschäftigten bleibt gleich
- Die Anzahl der Beschäftigten verringert sich

Führungskräfte aus Fachabteilungen rechnen nur zu 41 Prozent damit, dass Arbeitsplätze durch KI wegfallen, den Unternehmensleitungen (28%) sowie den HR-Führungskräften (21%) erscheint dies noch weniger realistisch.

Im Umkehrschluss glauben nur 24 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung, dass die Anzahl der Beschäftigten gleichbleibt, während dies aus Sicht von jeweils mehr als 40 Prozent der drei anderen Positionsrgruppen zutrifft. Hier ist zu vermuten, dass Mitarbeitende in der KI noch stärker die „Konkurrentin“ als die „Kollegin“ sehen.

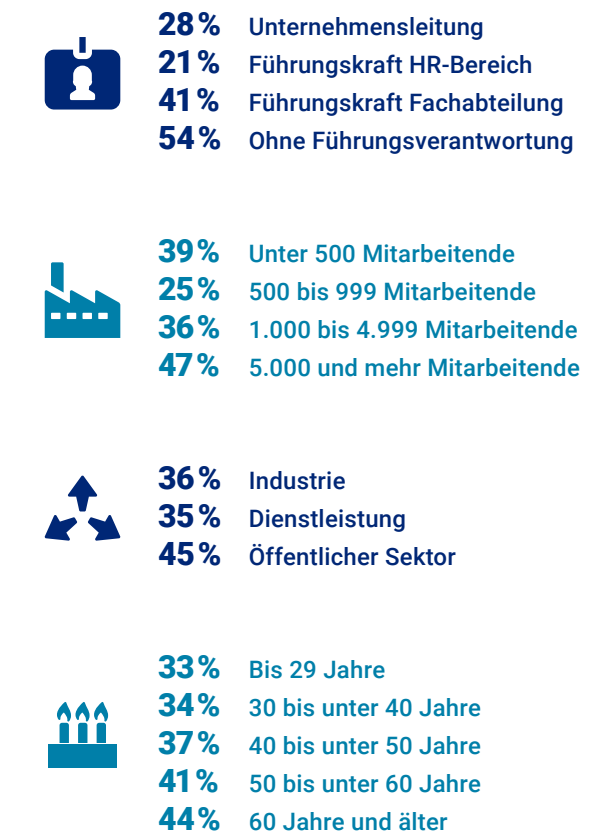
## Ältere rechnen mit Personalabbau

Auch mit zunehmendem Alter steigt der Anteil derjenigen, die eher von sinkenden als von stabilen Beschäftigtenzahlen ausgehen. Sektorbezogen erwartet der öffentliche Sektor mit einem Zustimmungswert von 45 Prozent eher einen Personalabbau als der Industrie- und Dienstleistungsbereich. Bei den Unternehmensgrößen rechnen vor allem die Großunternehmen mit mehr als 5.000 Beschäftigten (47%) mit sinkenden Beschäftigtenzahlen und am wenigsten die Betriebe mit 500 bis 999 Mitarbeitenden (25%).

Sehr aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang auch der Vergleich des Antwortverhaltens zwischen den Befragten, in deren Unternehmen KI bereits genutzt wird – hier gehen lediglich 30 Prozent von einem Rückgang der Beschäftigtenzahl aus – während diejenigen, die keine KI einsetzen, zu 46 Prozent einen Beschäftigungsrückgang annehmen.

## Welche Gruppen eine Verringerung der Beschäftigtenzahl erwarten

Basis: n = 972 (alle Befragten)



<sup>2</sup> Carl Benedict Frey/Michael A. Osborne, The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?, Oxford Martin School Working Paper, September 2013.



### Organisatorische Effekte durch den Einsatz von KI

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Zusammengefasste Werte für „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“)

**76 %**  
Substitutionseffekte\*

**41 %**  
Reduzierung von Qualifikationsanforderungen

**59 %**  
Zunahme der Qualifikationsanforderungen

**51 %**  
Polarisierungseffekte\*\*

### Mehrheit erwartet Substitutionseffekte

Die Forschung unterscheidet insbesondere folgende Beschäftigungseffekte von KI:

- ▶ Substitutionseffekte: Übernahme von Routinetätigkeiten und einfachen Analysetätigkeiten durch KI.
- ▶ Reduzierung von Qualifikationsanforderungen und dadurch mehr Stellen mit einem geringeren Qualifikationsniveau.
- ▶ Zunahme der Qualifikationsanforderungen und dadurch mehr Stellen mit einem höheren Qualifikationsniveau.
- ▶ Polarisierungseffekte: Anstieg der Nachfrage sowohl nach niedrig qualifizierter Arbeit als auch nach hoch qualifizierter Arbeit bei Rückgang im mittleren Qualifikationsniveau.

Die meisten der Befragten rechnen damit, dass der Einsatz einer Künstlichen Intelligenz in ihrer Organisation zu Substitutionseffekten führt, eine KI also Routine- und einfache Analysetätigkeiten übernehmen wird. 59 Prozent der Befragten vermuten, dass die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten steigen werden, was mehr Stellen mit einem höheren Qualifikationsniveau erwarten lässt.

Uneins sind sich die Studienteilnehmenden bei der Einschätzung des Polarisierungseffekts: Rund die Hälfte der Befragten erwartet eine Nachfragesteigerung sowohl nach gering als auch nach hoch qualifizierten Tätigkeiten und einen Rückgang an Stellen mit einem mittleren Qualifikationsniveau.

Unternehmen, die schon KI nutzen, gehen stärker von steigenden Qualifikationsanforderungen (68%) aus als Unternehmen ohne KI-Nutzung (49%). Gesellschaftlich kritischer ist der Befund, dass KI-nutzende Unternehmen häufiger einen Polarisierungseffekt (57%) annehmen als Unternehmen, die bisher keine KI nutzen (42%).

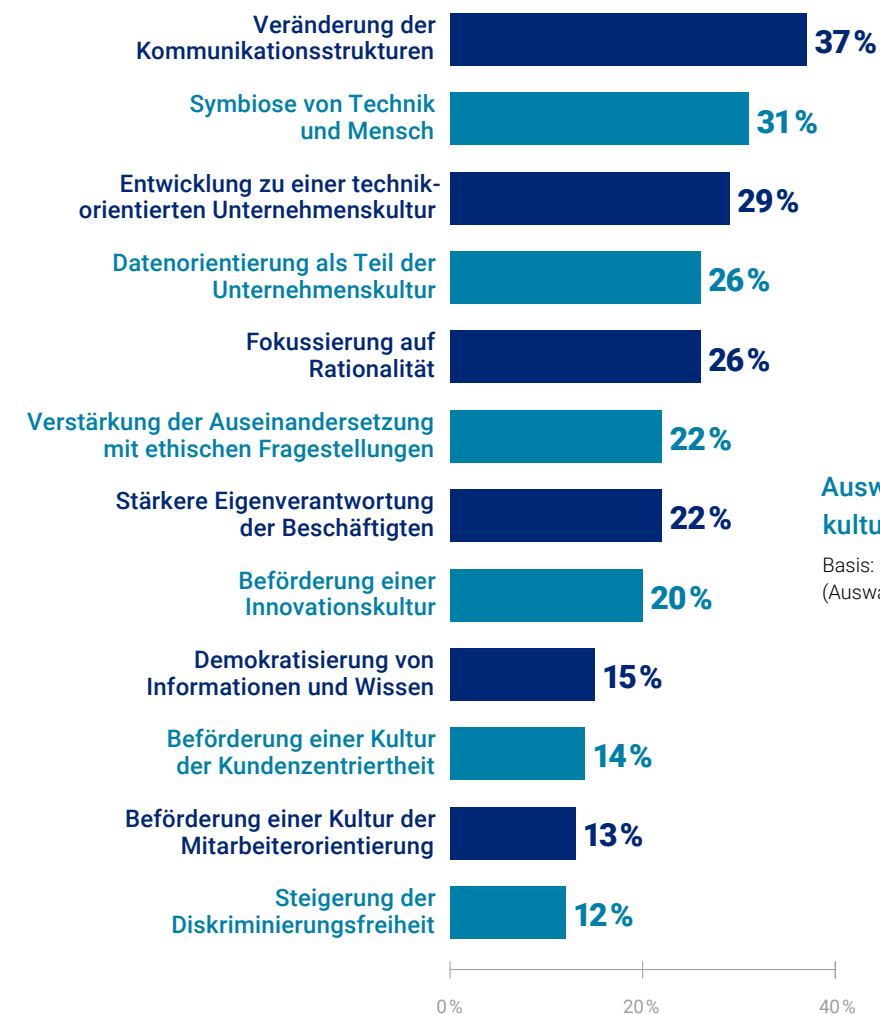
## AUSWIRKUNGEN DES KI-EINSATZES AUF UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG

Unweigerlich nimmt der Einsatz von KI auch Einfluss auf die Unternehmenskultur und bringt Chancen und Herausforderungen speziell für Führungskräfte mit sich.

Die Befragten sehen – bezogen auf die Unternehmenskultur – eher Aspekte als relevant an, die sich auf eine zunehmende Standardisierung beziehen. Eine stärkere Individualisierung durch den Einsatz von KI erwarten sie dagegen eher nicht.

### Zunehmende Standardisierung erwartet

Befragte, in deren Unternehmen KI bereits genutzt wird, erwarten an erster Stelle eine Symbiose von Technik und Mensch (37%), und zwar noch vor der Veränderung der Kommunikationsstrukturen (31%). Aber auch bei Aspekten wie der Neuverteilung von Verantwortlichkeiten hin zu einer stärkeren Eigenverantwortung der Beschäftigten, einer stärkeren Innovationskultur oder bei der Beförderung einer Kultur der Mitarbeiterorientierung beziehungsweise Kundenzentriertheit unterscheiden sich KI-Erfahrene von Nicht-KI-Nutzenden deutlich. Dies lässt den Schluss zu, dass einige Effekte von KI erst durch die eigene Erfahrung deutlich werden.



### Auswirkungen auf die Unternehmenskultur durch den Einsatz von KI

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte)

\* Übernahme von Routinetätigkeiten und einfachen Analysetätigkeiten durch KI.

\*\* Anstieg der Nachfrage sowohl nach niedrig qualifizierter Arbeit als auch nach hoch qualifizierter Arbeit bei Rückgang im mittleren Qualifikationsniveau.

## Unterstützung bei Routineaufgaben

Chancen für Führungskräfte durch den Einsatz von KI sehen die Befragten vor allem in der Entlastung von Routine- und organisatorischen Aufgaben. Zahlreiche HR-Reports der vergangenen Jahre haben immer wieder gezeigt, dass Entscheiderinnen und Entscheider die ihnen zur Verfügung stehende Zeit für Führungsaufgaben als zu knapp empfinden.

Dies steht nicht zuletzt in Zusammenhang mit den administrativen Routineaufgaben, die in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben. KI-Unterstützung kann nach Einschätzung der Befragten hier für Entlastung sorgen und dazu beitragen, dass viele dieser Routine- und Kontrollaufgaben deutlich umfangreicher, regelmäßiger und zeiteffizienter wahrgenommen werden können.

### Chancen durch den Einsatz von KI für Führungskräfte

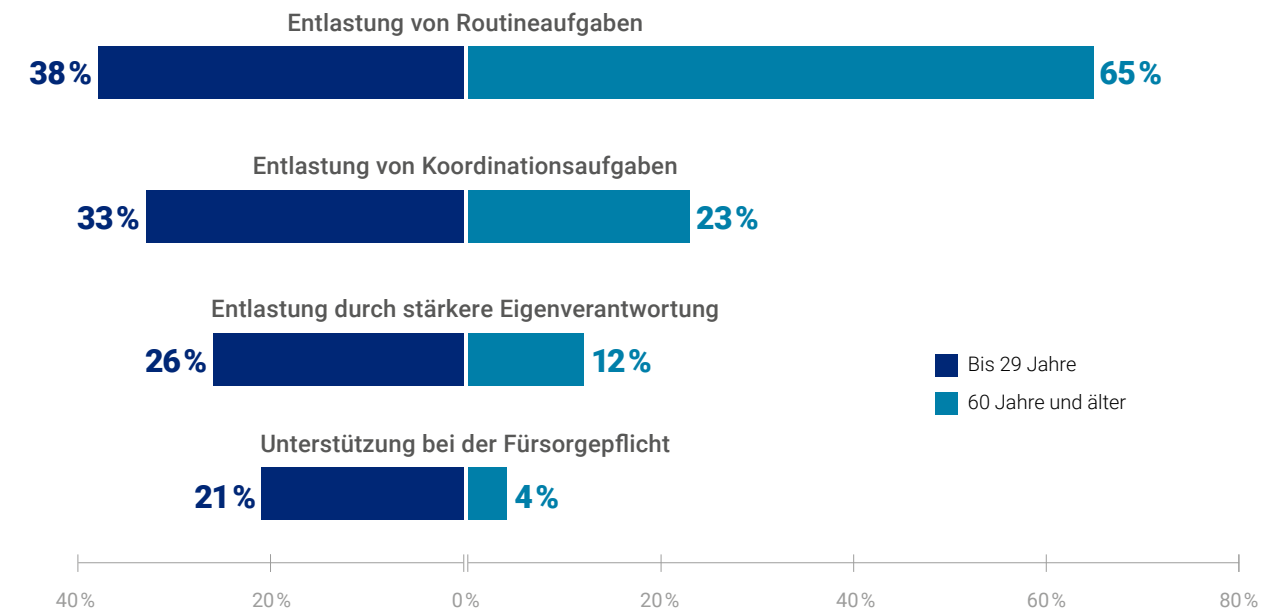
Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte)



Deutlicher als die anderen Gruppen sehen HR-Führungskräfte die Chance, durch den Einsatz von KI die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken (30%) sowie bei Weiterbildungsplänen für die Beschäftigten unterstützt und damit entlastet zu werden (25%).

### Chancen durch den Einsatz von KI für Führungskräfte – jüngere und ältere Altersgruppen im Vergleich

Basis: n = 140 (bis 29 Jahre) bzw. n = 98 (60 Jahre und älter)  
(Ausgewählte Aspekte)



### Jüngere und Ältere bewerten Chancen sehr unterschiedlich

Altersbezogen zeigen sich bei dieser Frage unterschiedliche Ansichten. Insbesondere über 60-Jährige rechnen damit, dass KI Führungskräfte von Routineaufgaben entlastet wird (65% im Vergleich zu 38% bis 44% bei den jüngeren Altersgruppen).

Befragte bis 40 Jahre sehen die größten Chancen auf Entlastung der Führungskräfte in anderen Bereichen: Mit dem KI-Einsatz verbinden sie eine stärkere Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie Unterstützung bei Weiterbildungsplänen für die Beschäftigten oder bei der Fürsorgepflicht. Außerdem erwarten sie, dass durch die KI eine stärkere Fokussierung auf soziale Interaktion ermöglicht wird.

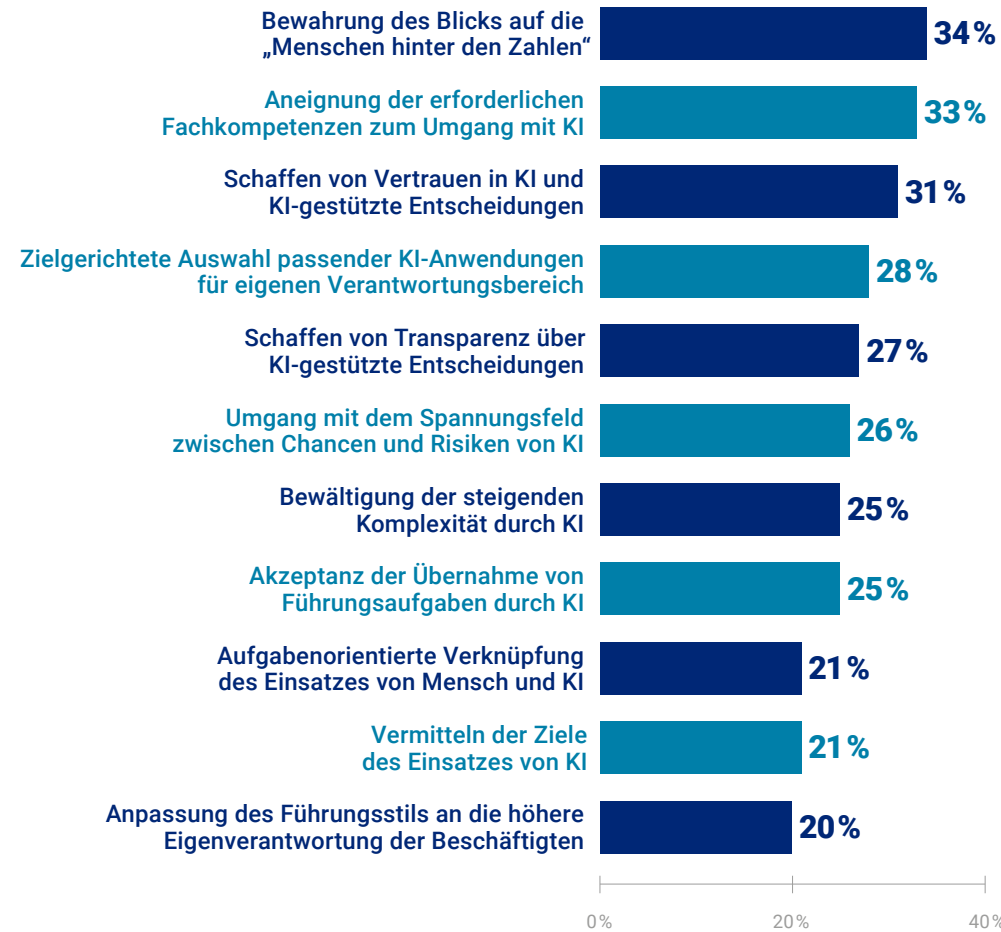
### KI-Erfahrene sehen mehr Entlastungspotenzial

Befragte, in deren Unternehmen bereits eine Künstliche Intelligenz genutzt wird, sehen in der Summe mehr Chancen als diejenigen, bei denen noch keine KI im Einsatz ist. Besonders deutlich wird der Unterschied, wenn es um KI-gestützte Entscheidungsfindung geht: 40 Prozent der KI-Erfahrenen sehen darin eine Chance, aber nur 27 Prozent der KI-Unerfahrenen. Auch die Entlastung der Führungskräfte durch stärkere Eigenverantwortung der Mitarbeitenden werten 27 Prozent der KI-Nutzenden als Chance, aber nur 13 Prozent der Vergleichsgruppe.



## Herausforderungen durch den Einsatz von KI für Führungskräfte

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte)



### Herausforderungen für Führungskräfte

Zweifelsohne stellt das Thema Künstliche Intelligenz Führungskräfte auch vor Herausforderungen. Doch wie sehen diese genau aus?

Die Befragten sehen Führungskräfte vor allem im Hinblick darauf gefordert, den Blick auf die „Menschen hinter den Zahlen“ zu bewahren (34%). Eine weitere Aufgabe ist es, sich die erforderlichen Fachkompetenzen zum Umgang mit KI anzueignen (33%), zudem gilt es, Vertrauen in KI und KI-gestützte Entscheidungen zu schaffen (31%).

Einige der Herausforderungen werden von den Teilnehmenden mit zunehmendem Alter auch als gravierender angesehen, dazu gehört das Schaffen von Transparenz über KI-gestützte Entscheidungen ebenso wie die Aneignung der erforderlichen Fachkompetenzen zum Umgang mit KI und die Bewahrung des Blicks auf die „Menschen hinter den Zahlen“. Zum Vergleich: Diesen letztgenannten Aspekt sehen nur 26 Prozent der bis 29-Jährigen, aber 45 Prozent der ab 60-Jährigen als Herausforderung an. Wiederum fallen die Zustimmungswerte derjenigen mit KI-Erfahrung im Unternehmen deutlicher aus als die der Vergleichsgruppe.

## Herausforderungen in der Führung von Mitarbeitenden

Vor welchen Herausforderungen Führungskräfte beim Einsatz von KI im Hinblick auf ihre Mitarbeitenden stehen, war Inhalt der folgenden Frage. Hier sind es vor allem Ängste der Mitarbeitenden, die es zu beachten gilt (46%).

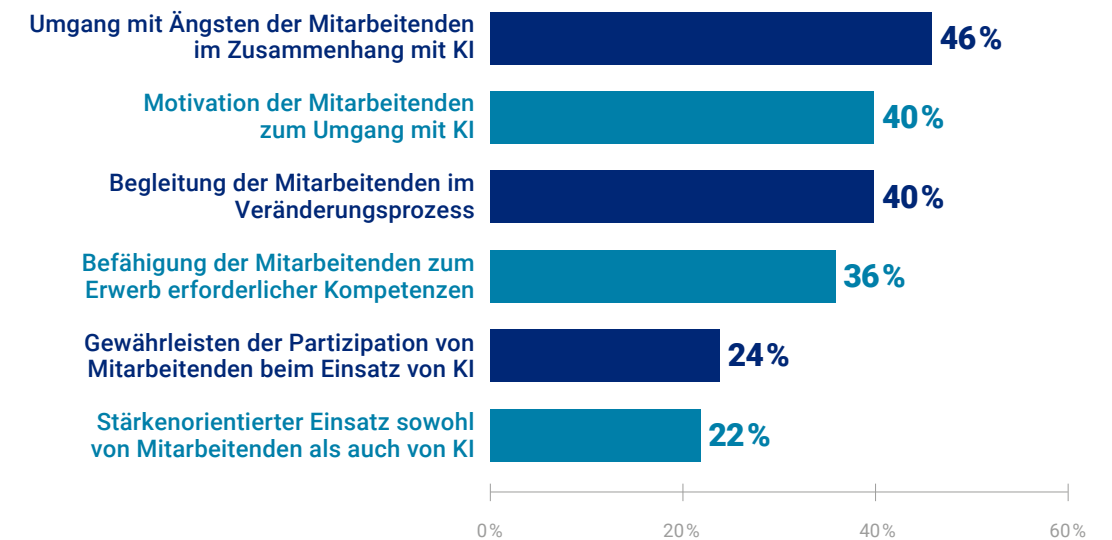
Wichtig ist den Befragten außerdem, dass Mitarbeitende im Veränderungsprozess begleitet und zum Umgang mit KI motiviert werden (je 40%).

Vor allem den jüngeren Befragten bis 29 Jahre ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden beim Einsatz von KI einbezogen werden (33%) und auch den stärkerorientierten Einsatz sowohl von Mitarbeitenden als auch von KI sieht diese Altersgruppe eher als Herausforderung (32%) als die Gesamtheit aller Befragten.

Höhere Zustimmungswerte zu den beiden genannten Punkten zeigen sich auch bei den Personen, die mit KI bereits vertraut sind (29% bzw. 25% Zustimmung).

## Herausforderungen in der Führung von Mitarbeitenden beim Einsatz von KI

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der drei wichtigsten Aspekte)



## HOFFNUNGEN UND BEFÜRCHTUNGEN DER MITARBEITENDEN IM ZUSAMMENHANG MIT KI

Den Entscheiderinnen und Entscheidern ist also bewusst, wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden im Veränderungsprozess zu begleiten und mögliche Ängste in Bezug auf KI ernst zu nehmen. Doch von welchen Hoffnungen und Erwartungen, Bedenken und Befürchtungen auf Seite der Mitarbeitenden ist dabei auszugehen?

Bei den Hoffnungen und Erwartungen der Mitarbeitenden überwiegt aus Sicht der Führungskräfte wiederum der Zeitgewinn (43%) durch den Einsatz einer KI. Auch die Aussicht auf eine Stressreduzierung durch Arbeitserleichterung (37%) lässt sich diesem Themenfeld zuordnen.

Deutlich geringer sind die Erwartungen, wenn es darum geht, vorhandene Kenntnisse durch KI zu erweitern, mehr Freiräume und Handlungsspielräume zu erhalten und/oder die Gesundheit beziehungsweise die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu verbessern.

### Hoffnungen und Erwartungen von Mitarbeitenden

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der fünf wichtigsten Aspekte)



Einen Zeitgewinn erhofft man sich vor allem im öffentlichen Sektor (54%, im Vergleich zu 40% im Industrie- und 41% im Dienstleistungsbereich) und mit zunehmendem Alter.

Während Hoffnungen wie die Aufwertung der Arbeitstätigkeit, die Verbesserung der Vereinbarkeit und die Steigerung der Gesundheitsförderlichkeit am ehesten die jüngeren Befragten angeben.

### Sorge vor Entmündigung und Fehlentscheidungen

Befürchtungen auf Seite der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit KI richten sich nach Einschätzung der Teilnehmenden vor allem auf Fragen der „Entmündigung“ (45%), Fehlentscheidungen (40%) und Datenschutz (38%).

Interessant an dieser Stelle ist, dass diese Bedenken wesentlich stärker von denjenigen Befragten geäußert werden, die keine KI einsetzen. So nennen 52 Prozent der Nicht-KI-Nutzenden Sorgen vor Entmündigung durch eine KI als Befürchtung der Mitarbeitenden, aber nur 40 Prozent der KI-Nutzenden.

Und fast die Hälfte der Nicht-KI-Nutzenden (46%) sieht in Fehlentscheidungen einer KI eine Sorge der Mitarbeitenden – gegenüber nur einem Drittel der KI-Nutzenden.

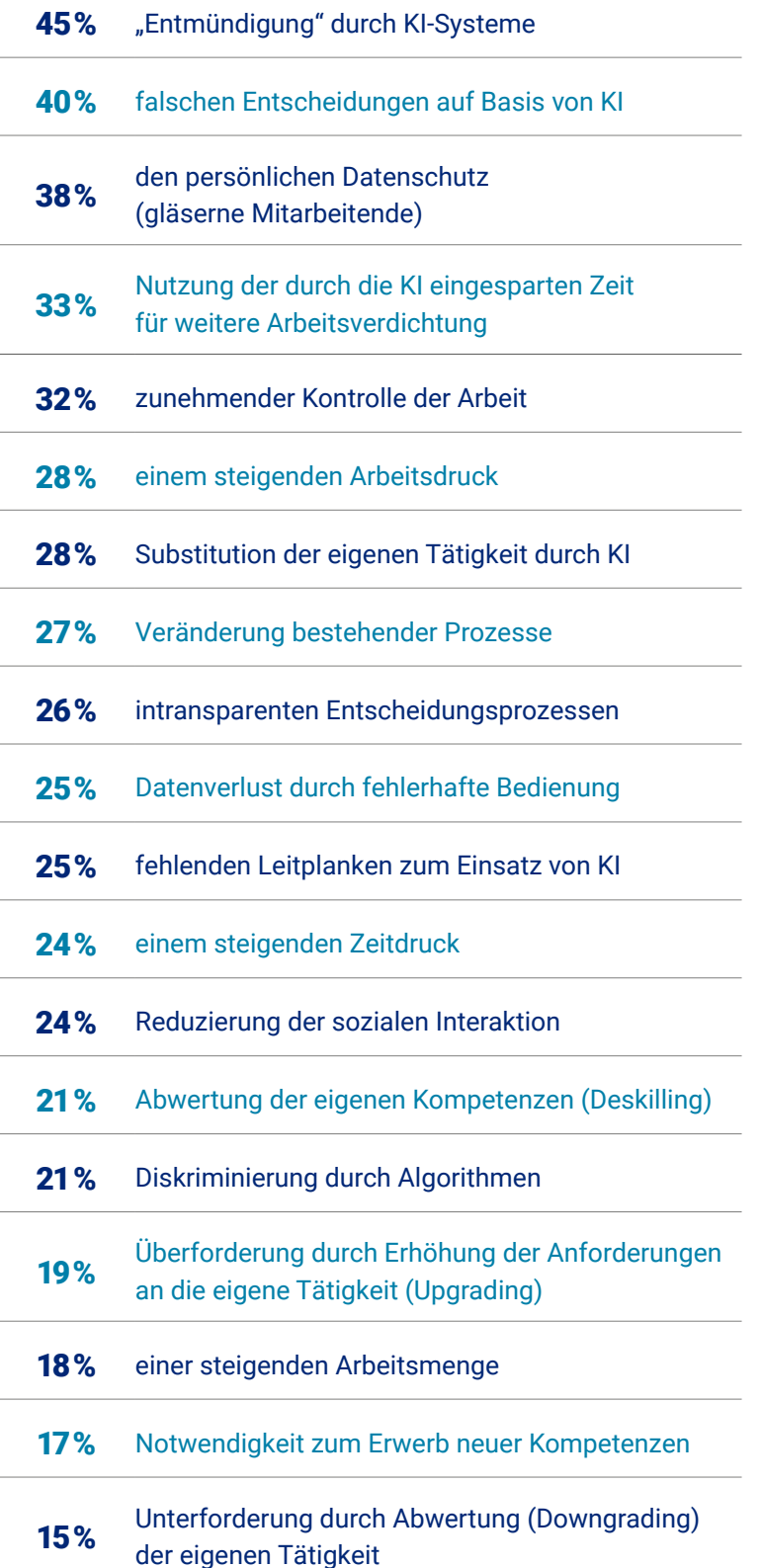
Im mittleren Zustimmungsbereich finden sich Aspekte wie die Angst vor steigendem Zeit- und Arbeitsdruck sowie weniger sozialer Interaktion. Hier sind auch die Ängste vor zunehmender Kontrolle, intransparenten Entscheidungsprozessen und Veränderungen angesiedelt.

Themen wie Über- und Unterforderung, die Notwendigkeit zum Kompetenzerwerb oder eine steigende Arbeitsmenge stehen weniger im Fokus.

### Befürchtungen und Bedenken von Mitarbeitenden

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der acht wichtigsten Aspekte)

#### Sorge um/Angst vor ...



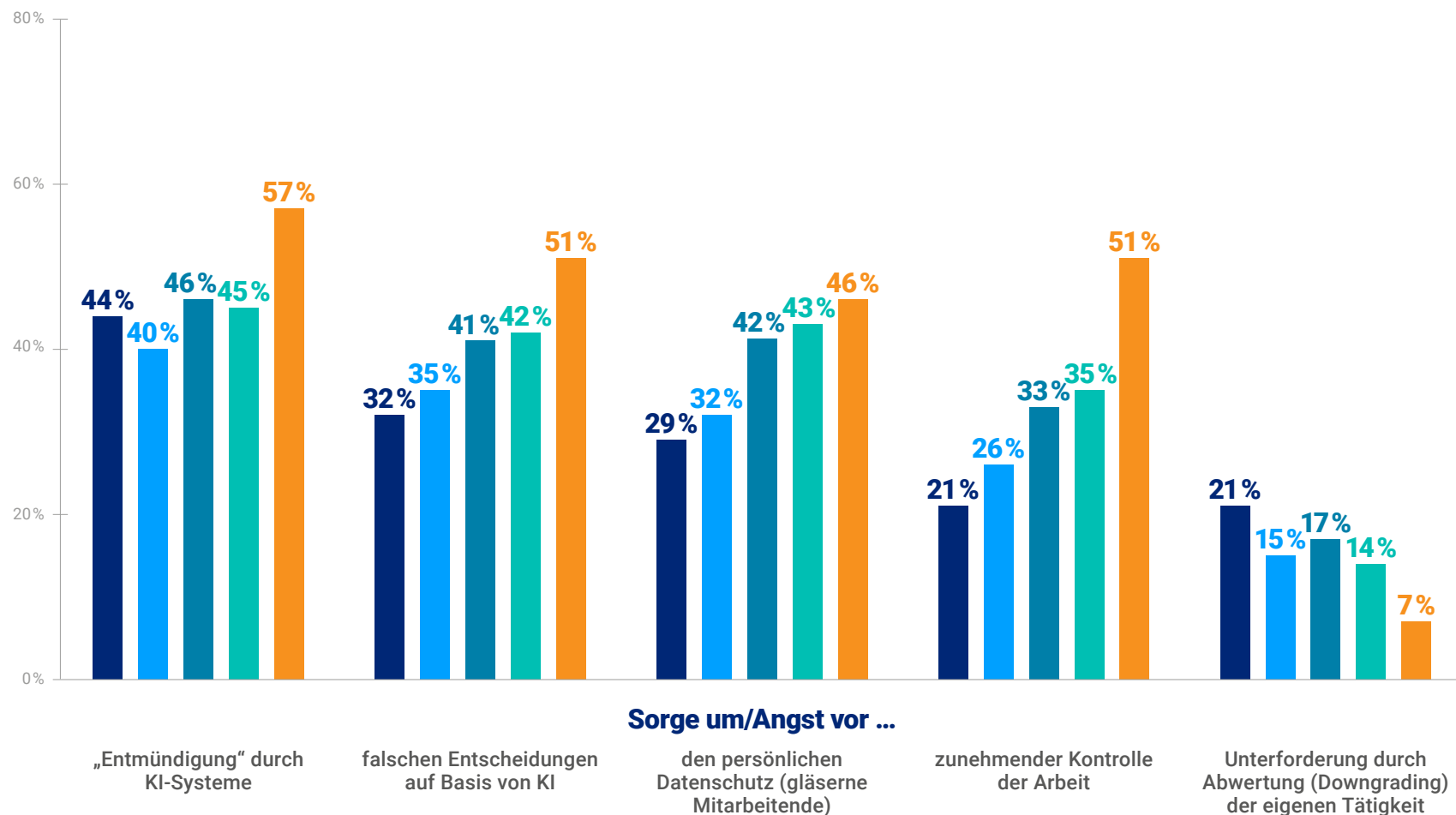


Bedenken bezüglich fehlender Leitplanken werden deutlich seltener von Vertreterinnen und Vertretern von Großunternehmen genannt, in denen es diese möglicherweise bereits gibt (18%). Ebenso werden sie von den ab 60-Jährigen nicht als größere Herausforderung erkannt (12%).

Die älteren Befragten heben jedoch besonders stark die Sorge um Entmündigung und um den persönlichen Datenschutz hervor. Diesem letztgenannten Aspekt stimmen 46 Prozent der ab 60-Jährigen zu – jedoch lediglich 29 Prozent der bis 29-Jährigen.

### Befürchtungen und Bedenken von Mitarbeitenden nach Altersgruppen

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl einzelne Aspekte)



### ALLES IN ALLEM – KI ALS CHANCE ODER RISIKO?

Bei der Einschätzung, ob der Einsatz einer Künstlichen Intelligenz eher Chance oder Risiko bedeutet, tendieren die Befragten eher zur Chance. Auf einer Skala von 0 (Risiko) bis 100 (Chance) erreicht der Einsatz von KI in Unternehmen einen Mittelwert von 58 Punkten.

Auch bei dieser Frage unterscheiden sich die Einschätzungen jedoch je nach Alter und Position. Jüngere Befragte bis 30 Jahre schätzen mit 63 Punkten die Chancen höher ein als die über 60-Jährigen mit 53 Punkten. Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung sind pessimistischer (53 Punkte) als HR-Führungskräfte (67 Punkte).

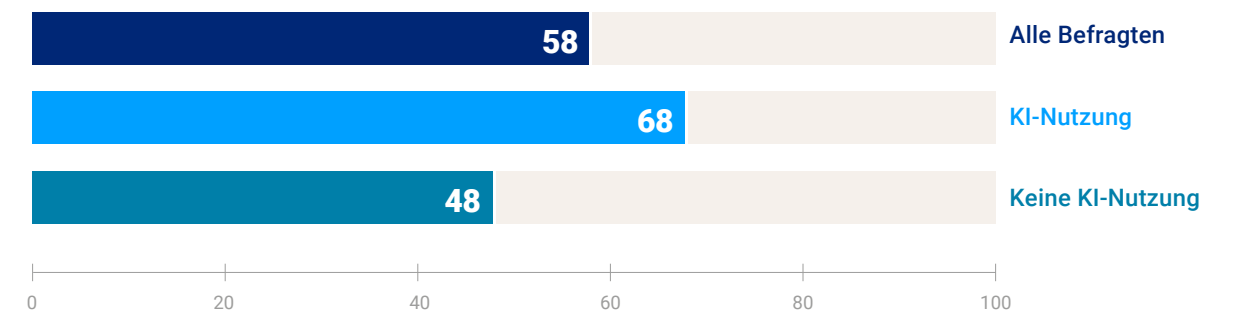
### KI-Erfahrene sehen Nutzung positiver

Und auch die Nutzung von KI hat einen Einfluss darauf, ob mit der neuen Technologie eher Chance oder Risiko verbunden wird.

Mit einem Mittelwert von 68 Punkten äußern sich diejenigen, in deren Unternehmen KI bereits zum Einsatz kommt, deutlich positiver als diejenigen, die noch keine KI nutzen (Mittelwert 48).

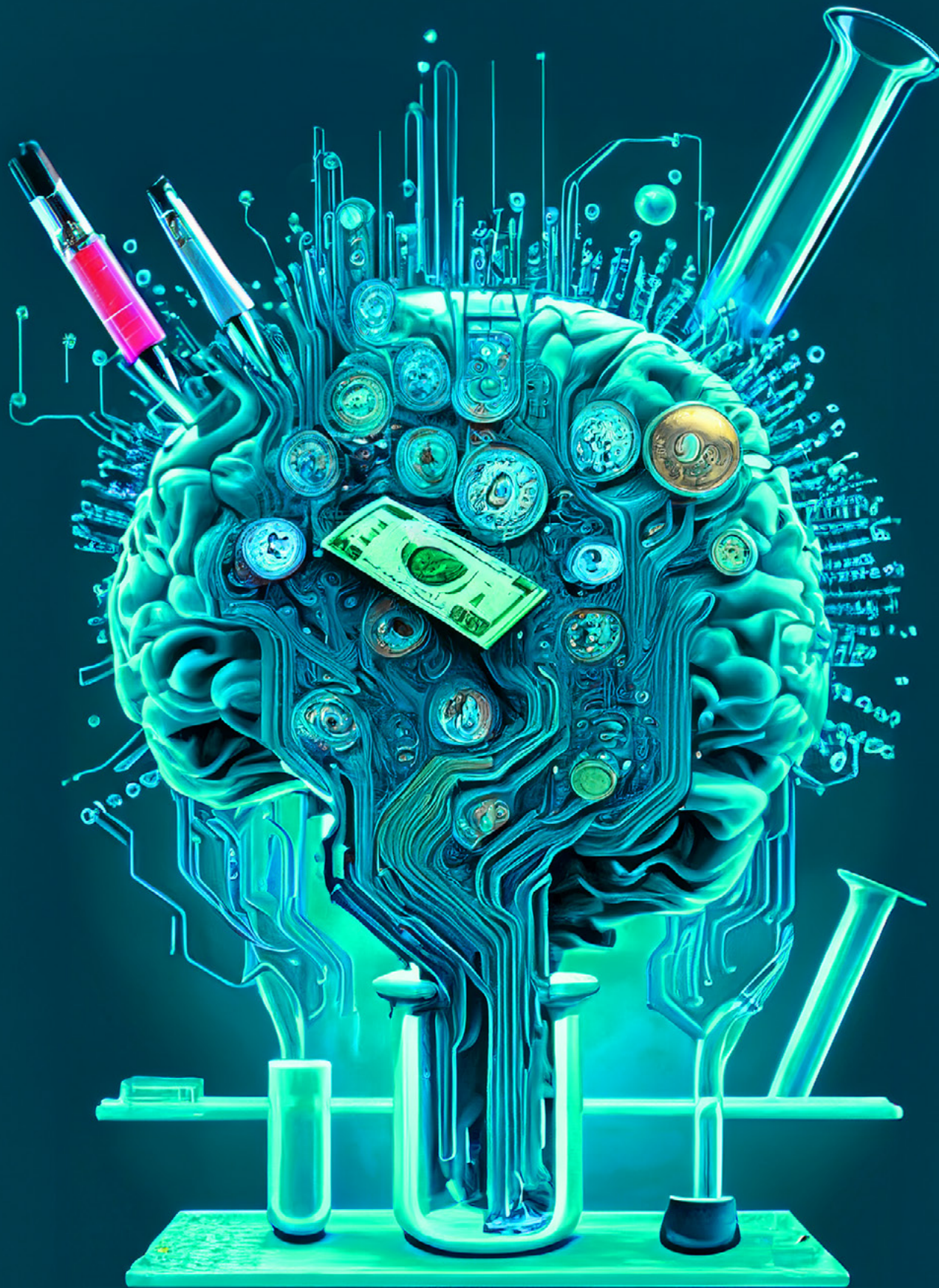
### Einsatz von KI im Unternehmen – Chance oder Risiko

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Werte für die Abbildung: Mittelwerte)



- Bis 29 Jahre
- 30 bis unter 40 Jahre
- 40 bis unter 50 Jahre
- 50 bis unter 60 Jahre
- 60 Jahre und älter

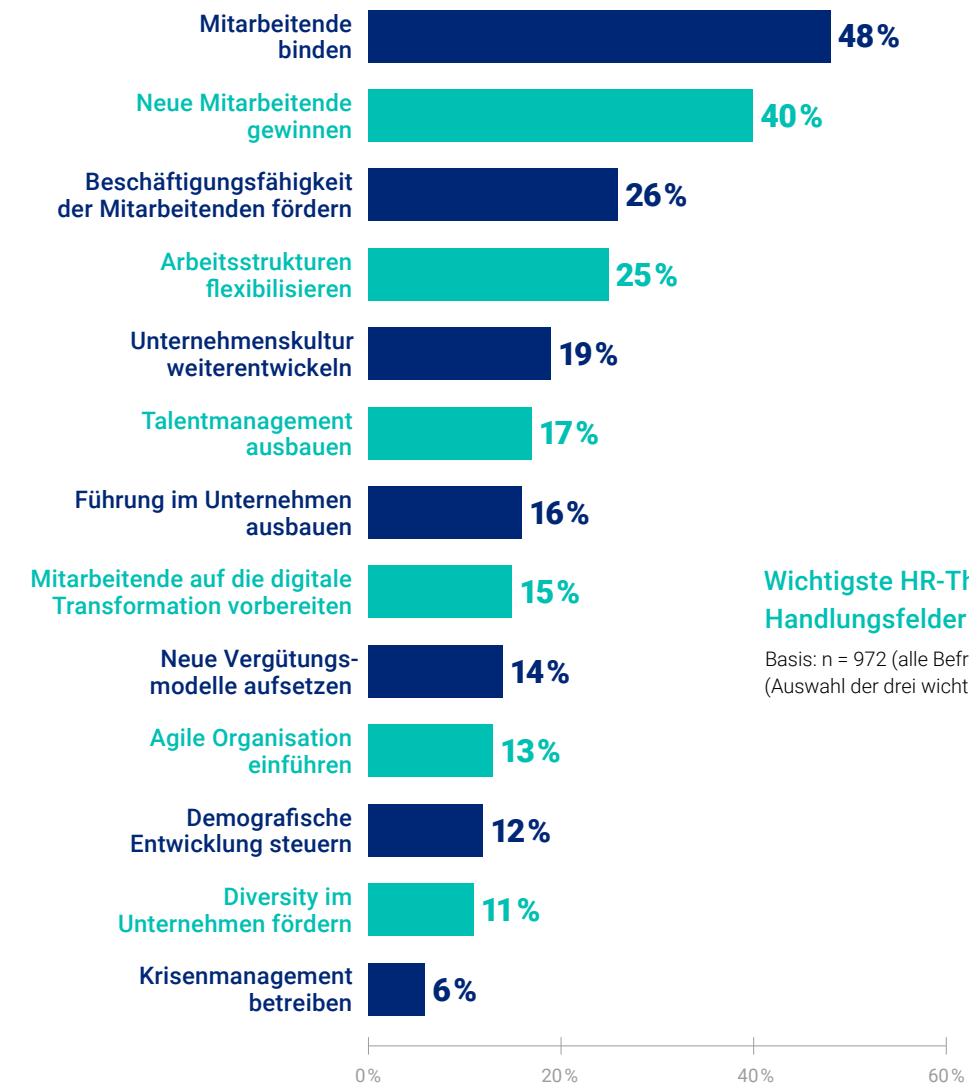
# 3 THEMEN DER LANGZEIT-BETRACHTUNG



## HR-TRENDS

Bei den aus Sicht der Teilnehmenden zentralen HR-Trends 2024 steht wie schon in den Vorjahren die Mitarbeiterbindung mit 48 Prozent der Nennungen an erster Stelle, gefolgt vom Thema Mitarbeitergewinnung. Auch in den vergangenen Jahren war die diese auf dem zweiten beziehungsweise dritten Platz der Nennungen

zu finden. Mit 40 Prozent Zustimmung wird dieser Aspekt allerdings in der aktuellen Befragung im Vergleich zu den übrigen Trends deutlich höher gewichtet als noch in den Vorjahren – sicherlich auch eine Folge des sich verschärfenden Fach- und Arbeitskräftemangels.



### Wichtigste HR-Themen/ Handlungsfelder

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl der drei wichtigsten HR-Themen)



## Krisenmanagement weniger wichtig

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit rückt auf Platz drei vor (26%) und bestätigt damit die steigende Tendenz des Vorjahres, knapp vor der Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen (25%).

Wiederum mit einem gewissen Abstand folgen die übrigen Trends. Dabei fällt auf, dass das Thema Krisenmanagement deutlich an Zustimmung verloren hat: von 15 Prozent im Vorjahr auf nur noch sechs Prozent im aktuellen HR-Report. Dies verwundert angesichts der multiplen Krisen, mit denen sich Unternehmen konfrontiert sehen.

In Bezug auf die Mitarbeiterbindung zeigen sich Unterschiede im Antwortverhalten der verschiedenen Altersgruppen. So gewinnt das Thema mit zunehmendem Alter der Befragten massiv an Bedeutung – von 39 Prozent Zustimmung bei den bis 29-Jährigen über 46 Prozent bei den 30- bis unter 40-Jährigen bis hin zu Werten von 50 und 51 Prozent bei den drei ältesten Altersgruppen.

Die gleiche Logik zeigt sich auch bei der Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die digitale Transformation: Nur neun Prozent der unter 30-Jährigen und zehn Prozent der 30- bis 40-Jährigen halten dieses Thema für entscheidend, verglichen mit 21 Prozent bei den 50- bis unter 60-Jährigen und 24 Prozent bei den ab 60-Jährigen.

Im Umkehrschluss plädiert die jüngste Befragtenengruppe stärker für die Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und die Einführung der agilen Organisation als die Vergleichsgruppen.

Während im Vorjahr größere Betriebe das Thema Mitarbeiterbindung noch ganz anders gewichteten als kleinere Unternehmen, sind sich 2024 alle Befragten einig, dass die Bindung der Beschäftigten das Gebot der Stunde darstellt.

## MITARBEITER-BINDUNG

Um ihre Mitarbeitenden zu binden, setzen die Unternehmen auf die gleichen Top-5-Themen wie im Vorjahr: gutes Betriebsklima, marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeiten, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie betriebliche Zusatzleistungen. Mobiles Arbeiten und Karriereperspektiven tauschen die Plätze sechs und sieben, während Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und die Reputation des Arbeitgebers weiterhin die Schlusslichter bilden.

Die Detailbetrachtung zeigt, dass betriebliche Zusatzleistungen in Deutschland mit 39 Prozent der Nennungen höher bewertet werden als in Österreich (26%) und der Schweiz (25%). Unterschiede zeigen sich auch im Antwortverhalten der Befragten je nach Position.

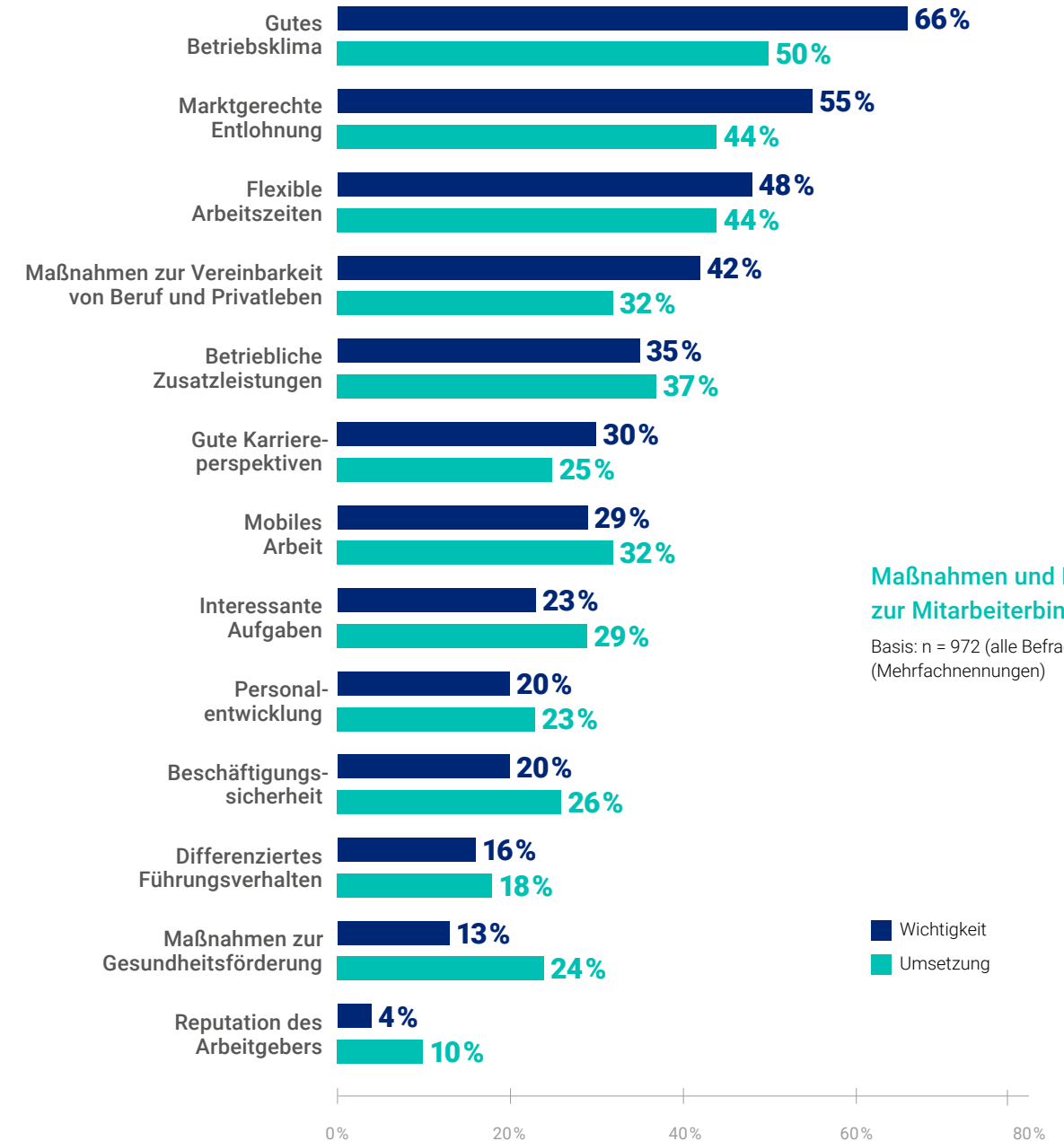
So ist das gute Betriebsklima für 75 Prozent der Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung und 72 Prozent der Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung entscheidend, jedoch nur für 65 Prozent der Führungskräfte aus Fachabteilungen und 55 Prozent der HR-Führungskräfte.

Ein differenziertes Führungsverhalten je nach Mitarbeiterin oder Mitarbeiter und Situation halten lediglich acht Prozent der Mitarbeitenden für relevant. Sie betonen stärker als die Vergleichsgruppen die marktgerechte Entlohnung (65%), die betrieblichen Zusatzleistungen (40%) und flexible Arbeitszeiten (55%).

## Unterschiedliche Prioritäten

Im öffentlichen Sektor werden, wie schon in den Vorjahren, insbesondere die Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (49%) sowie flexible Arbeitszeiten (55%) als Bindungsinstrumente erachtet. Bezogen auf die Unternehmensgröße legen die kleinsten Betriebe den größten Wert auf ein gutes Betriebsklima (74%) und weniger auf Karriereperspektiven (26%) oder betriebliche Zusatzleistungen (31%).

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind den weiblichen Befragten (52%) deutlich wichtiger als den männlichen (38%), ebenso flexible Arbeitszeiten (54% vs. 44%). Deutliche Unterschiede zeigen sich im Antwortverhalten der verschiedenen Altersgruppen (Abbildung Seite 34).



## Tatsächlich umgesetzte Bindungsinstrumente

Bei den tatsächlich umgesetzten Instrumenten zur Mitarbeiterbindung finden sich ebenfalls gutes Betriebsklima, marktgerechte Entlohnung, flexible Arbeitszeiten und betriebliche Zusatzleistungen auf den vordersten Rängen. Auch im mittleren Bereich gibt es eine ähnliche Gewichtung wie bei den am besten geeigneten Instrumenten. Wie schon in den Vorjahren zeigt sich, dass gesundheitsfördernde Maßnahmen zwar häufig umgesetzt werden, ihnen jedoch eine eher geringe Bedeutung bezüglich der Mitarbeiterbindung zugesprochen wird.

## Besonderheiten nach Befragten Gruppen

In den einzelnen Befragten Gruppen zeigen sich folgende Besonderheiten:



### Land

Betriebliche Zusatzleistungen, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Beschäftigungssicherheit sind Themen, die in Deutschland und Österreich stärker umgesetzt werden als in der Schweiz.



### Alter

Stärker als die Vergleichsgruppen sehen die ab 60-Jährigen ein gutes Betriebsklima (67%), flexible Arbeitszeiten (56%) und mobiles Arbeiten (41%) umgesetzt. Gerade beim letztgenannten Aspekt unterscheidet sich ihre Einschätzung deutlich von den unter 30-Jährigen (26%).



### Sektor

Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie zur Gesundheitsförderung werden im öffentlichen Sektor besonders stark umgesetzt (38% und 35%). Auch die Beschäftigungssicherheit ist hier am höchsten ausgeprägt (37%).

Eine marktgerechte Entlohnung findet sich eher im Industrie- und Dienstleistungsbereich (je 46%). Betriebliche Zusatzleistungen gibt es besonders häufig in der Industrie (43%). Dafür gibt es hier am seltensten die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten (25%).



### Position

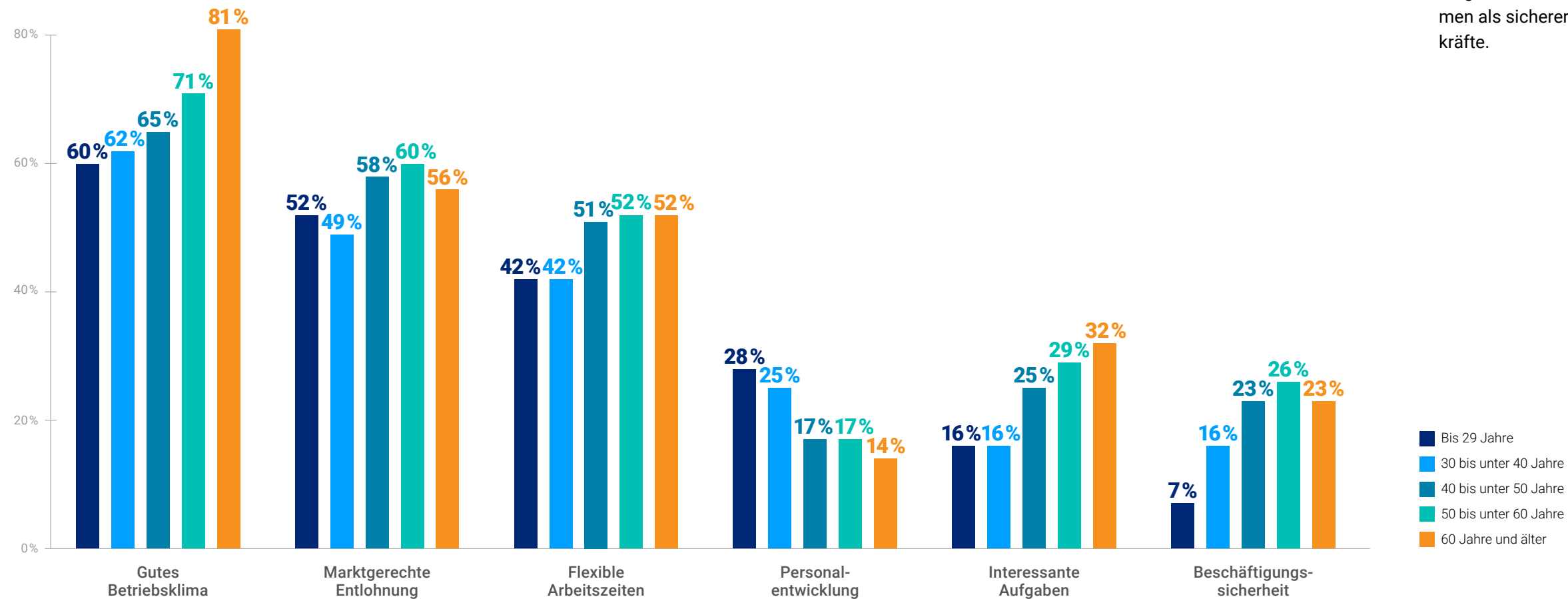
Vertreterinnen und Vertreter der Unternehmensleitung sehen ein gutes Betriebsklima (65%) und flexible Arbeitszeiten (55%) in ihren Unternehmen sehr viel eher umgesetzt als die übrigen Befragten Gruppen.

Die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sehen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben weniger umgesetzt (25%) als Unternehmensleitung (36%) und Führungskräfte (34%). Eine gut aufgestellte Personalentwicklung erkennen vor allem die HR-Führungskräfte (34%).

Die Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung sehen die Beschäftigung in ihren Unternehmen als sicherer an (34%) als die Führungskräfte.

## Wichtigkeit von Bindungsinstrumenten nach Altersgruppen

Basis: n = 972 (alle Befragten)  
(Auswahl einzelne Instrumente)





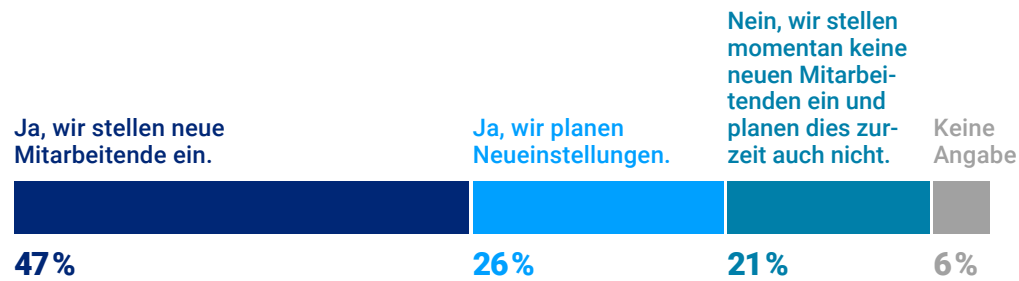
## MITARBEITER-GEWINNUNG

Während sich 2023 ein Aufwärtstrend in Bezug auf die Einstellung von neuen Mitarbeitenden zeigte, fallen die Antworten in diesem Jahr verhaltener aus. So geben nur noch 47 Prozent der Teilnehmenden und damit deutlich weniger als im Vorjahr (57%) an, neue Mitarbeitende einzustellen. Die Zahl derjenigen, die Neueinstellungen planen, ist mit 26 Prozent nahezu konstant (24% im Vorjahr).

Nach wie vor zeigt sich, dass mit zunehmender Unternehmensgröße kontinuierlich auch der Anteil der Betriebe wächst, die einstellen.

### Mitarbeitergewinnung

Basis: n = 972 (alle Befragten)

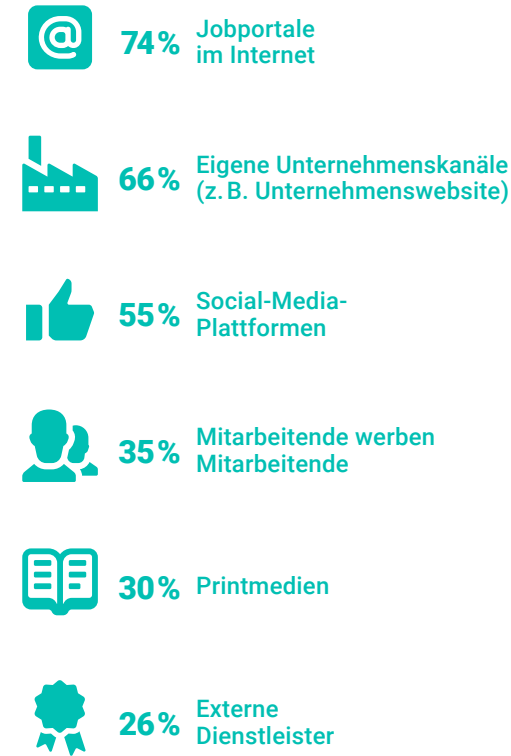


Während nur 42 Prozent der Betriebe unter 500 Mitarbeitenden neues Personal suchen, sind es bei den Unternehmen ab 5.000 Beschäftigten immerhin 55 Prozent.

29 Prozent der kleinen Betriebe unter 500 Mitarbeitenden stellen gar nicht ein und planen dies auch nicht – verglichen mit elf Prozent der Großunternehmen mit 5.000 Beschäftigten und mehr.

## Rekrutierungskanäle

Basis: n = 711 (Teilgruppe, Unternehmen, die neue Mitarbeiter einstellen oder es planen)



## Jobportale am wichtigsten

Bei den Rekrutierungskanälen liegen mit 74 Prozent der Nennungen nach wie vor Jobportale vorn (74% gegenüber 81% im Vorjahr). An zweiter und dritter Stelle folgen eigene Unternehmenskanäle und Social-Media-Plattformen (beide im Vorjahresvergleich nahezu gleich stark). Keine Veränderungen zeigen sich bei den Rekrutierungsbemühungen über Werbung durch Mitarbeitende, Printmedien und externe Dienstleistungsunternehmen.

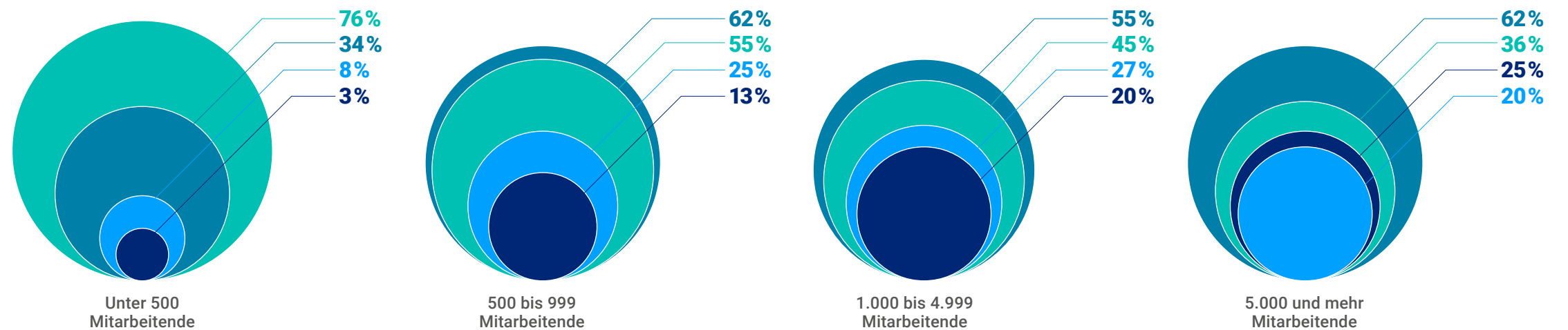
In der Schweiz sind Printmedien stärker von anderen Medien abgelöst (21%) als in Deutschland und Österreich (je 31%). Nach wie vor nutzt der Öffentliche Dienst im Sektorenvergleich am häufigsten Printmedien (44%). Die Unterstützung externer Dienstleistungsunternehmen zur Mitarbeitergewinnung nehmen eher Großunternehmen ab 5.000 Beschäftigten (37%) in Anspruch, deutlich seltener Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitenden (22%).

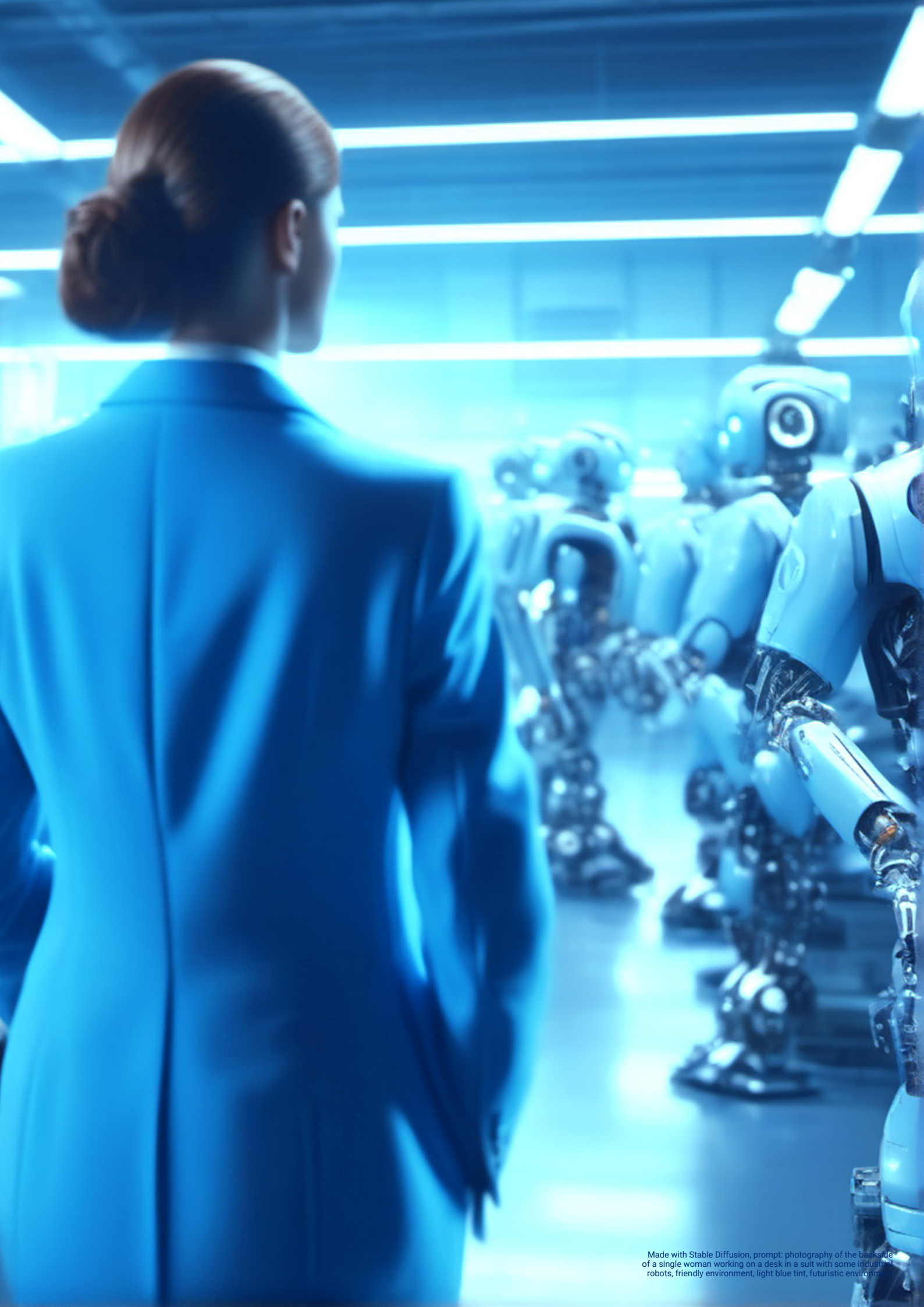
Unverändert wird vor allem regional (59%) und landesweit (48%) rekrutiert. EU-weit sucht am ehesten der Industriesektor nach neuen Beschäftigten. Bezogen auf die Unternehmensgröße zeigt sich, dass für kleine Betriebe mit bis zu 500 Mitarbeitenden die regionale Rekrutierung weiterhin stark dominiert, jedoch suchen auch bereits Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitenden verstärkt landes- und EU-weit.

## Rekrutierungsverhalten nach Unternehmensgröße

Basis: n = 711 (Teilgruppe, Unternehmen, die neue Mitarbeiter einstellen oder es planen)

- Regional
- Landesweit
- EU-weit
- Weltweit





# 4 FAZIT

Aus den empirischen Daten des vorliegenden HR-Reports lassen sich folgende Handlungsfelder ableiten, die Organisationen beim Einsatz von KI auf ihrem Radar haben sollten:

## Strategie festlegen

Organisationen sollten bei der Nutzung von KI nicht ins Blaue hinein agieren, sondern strategisch und unternehmensweit planen. Dabei geht es in erster Linie um die Frage, welche Ziele mit KI erreicht werden sollen und wie sich durch sie das eigene Geschäftsmodell verändern lässt. Unternehmensweit bedeutet: Unternehmen sollten den Einsatz von KI nicht ihren jeweiligen Fachbereichen überlassen, sondern integrierte KI-Lösungen aufsetzen.

## Innovationspotenzial von KI stärker nutzen

Stand heute dienen die eingesetzten KI-Anwendungen vor allem der Optimierung des bestehenden Geschäfts. Das ist in Ordnung, reicht aber nicht. Vielmehr sollten sich Unternehmen verstärkt fragen, wie KI ihnen helfen könnte, ihr Geschäft innovativer zu gestalten oder neue Handlungsfelder zu eröffnen. Um dies zu gewährleisten, sollten Unternehmen Experimentierräume für KI schaffen, in denen Teams mit den Möglichkeiten der KI „spielen“ können.

## Transparenz über den Einsatz von KI herstellen

Alle Themen rund um KI sollten Unternehmen jederzeit offen und transparent kommunizieren. Denn KI irritiert die Mitarbeitenden und erzeugt Ängste, sei es aus Sorge um ihren Arbeitsplatz oder um mangelnden Datenschutz. Das heißt, die Black Box KI sollte so weit wie möglich gläsern sein.

## KI ist kein technisches Thema

KI verändert die gesamte Unternehmenswelt, kulturell wie sozial. Es gilt, eine produktive Symbiose zwischen den Fähigkeiten der KI und den Kompetenzen von Menschen zu entwickeln. In ihr bleiben Menschen die letztendliche Instanz, die entscheidet. Nicht die technische Einführung der KI ist demnach die zentrale Herausforderung. Sondern entscheidend ist die Tatsache, dass das Verhältnis zwischen uns Menschen und Künstlicher Intelligenz ausbalanciert werden muss. Die KI-Einführung mit umfassenden Transformationsprozessen zu begleiten, ist daher ein unerlässliches Gebot.



**Hays**

Willy-Brandt-Platz 1–3  
68161 Mannheim  
T: +49 621 1788 0  
F: +49 621 1788 1299  
info@hays.de  
www.hays.de

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.de/standorte](http://www.hays.de/standorte)

**Hays (Schweiz) AG**

Sihlstrasse 37  
8001 Zürich  
T: +41 44 2255 000  
F: +41 44 2255 299  
info@hays.ch  
www.hays.ch

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.ch/standorte](http://www.hays.ch/standorte)

**Hays Österreich GmbH**

Europaplatz 3/5  
1150 Wien  
T: +43 1 535 3443 0  
F: +43 1 535 3443 299  
info@hays.at  
www.hays.at

Unsere Niederlassungen  
finden Sie unter  
[www.hays.at/standorte](http://www.hays.at/standorte)