

IAP Studie 2025

«Generative KI bei der Arbeit: Auswirkungen täglicher Nutzung»

9. Studie der Studienreihe
«Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0»
Ergebnisse der qualitativen Studie



Impressum

Herausgeber

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96, Postfach
CH-8037 Zürich

Projektleitung

Dr. Anna-Lena Majkovic, Julia Kornfeind, Ellen Gundrum

Autorinnen Bericht

Dr. Anna-Lena Majkovic, Julia Kornfeind, Ellen Gundrum, Saara Heinänen, Maurice Stiller

Sounding Board

Prof. Dr. Christoph Negri, Birgit Werkmann-Karcher, Jean-Christophe Duménil, Urs Blum

Methodisches Design und Auswertungen

Dr. Anna-Lena Majkovic, Julia Kornfeind, Saara Heinänen

Illustrationen und Layout

Merlin Bader

Zitationshinweis

Majkovic, A.-L., Kornfeind, J., Gundrum, E., Heinänen, S., Stiller, M. (2026). IAP Studie 2025: Generative KI bei der Arbeit – Auswirkungen täglicher Nutzung. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Weitere Informationen

www.zhaw.ch/iap/studie

Bei den portraitierten personalisierten Interviews in dieser Studie handelt es sich um Auszüge aus den jeweiligen Gesamtinterviews.

IAP Studienreihe im Überblick

- | | |
|------|---|
| 2017 | 1. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 1)
Quantitative Umfrage mit 629 Fach- und Führungskräften |
| 2018 | 2. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Teil 2)
Qualitative Interviews mit 23 Fach- und Führungskräften |
| 2019 | 3. IAP Studie: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz
Qualitative Interviews mit 22 Personen |
| 2021 | 4. IAP Studie: Selbstführung in selbstorganisierten Arbeitskontexten
Qualitative Interviews mit 32 Fach- und Führungskräften |
| 2021 | 5. IAP Studie: Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0 (Monitoring-Studie)
Quantitative Umfrage mit 641 Fach- und Führungskräften |
| 2022 | 6. IAP Studie: Lernen in der Arbeitswelt 4.0
Quantitative Umfrage mit 174 Teilnehmenden (Teil 1) und Qualitative Interviews mit 12 Fach- und Führungskräften (Teil 2) |
| 2023 | 7. IAP Studie: Hybrides Arbeiten – der flexible Mensch in der Arbeitswelt 4.0
Quantitative Umfrage mit 484 Teilnehmenden (Teil 1) und qualitativen Fokusgruppen mit 25 Fach- und Führungskräften (Teil 2) |
| 2024 | 8. IAP Studie: Generative KI bei der Arbeit
Quantitative Umfrage mit 426 Fach- und Führungskräften |
| 2025 | 9. IAP Studie: Generative KI bei der Arbeit: Auswirkungen täglicher Nutzung
Qualitative Interviews mit 30 Fach- und Führungskräften |

Alle Studien stehen auf zhaw.ch/iap/studie zum Download bereit.

Abstract

Die 9. IAP Studie untersucht, wie generative KI (GenKI) von Fach- und Führungspersonen in der Schweiz¹ im Arbeitsalltag genutzt wird und welche individuellen, teambezogenen und organisationalen Effekte sich daraus ergeben. Sie baut auf der letztjährigen quantitativ durchgeführten IAP Studie auf und vertieft deren Befunde durch 30 qualitative Interviews, die zwischen Oktober und Dezember 2025 durchgeführt wurden. Ergänzend wurden standardisierte Fragebogendaten zum Nutzungsverhalten erhoben. In die Untersuchung einbezogen wurden Personen, die GenKI bereits täglich im Arbeitskontext einsetzen.

Die Ergebnisse zeigen, dass GenKI mehrheitlich als Werkzeug oder Assistenz eingesetzt wird, wobei vor allem Vielnutzende GenKI auch als Sparringspartner:in zur Reflexion und Weiterentwicklung eigener Gedanken nutzen. Trotz routinierter Nutzung bestehen weiterhin Unsicherheiten, insbesondere in Bezug auf inhaltliche Verlässlichkeit sowie rechtliche Fragen.

Die Nutzung von GenKI wird überwiegend als entlastend erlebt. Gleichzeitig zeigen sich ambivalente Effekte durch einen steigenden Erwartungsdruck und die Notwendigkeit, sich kontinuierlich an technologische Entwicklungen anzupassen.

Hinsichtlich der Arbeitsgestaltung deuten die Ergebnisse auf eine schleichende Transformation hin. Routinetätigkeiten werden reduziert, während sich der Fokus auf komplexere oder umfangreichere Aufgaben verschiebt. Viele Befragte erleben ihre Arbeit als qualitativ aufgewertet, während sich grundlegende Veränderungen

der beruflichen Rolle bislang erst bei wenigen abzeichnen.

Im Teamkontext nehmen rund die Hälfte der Befragten Veränderungen in Kommunikation und Zusammenarbeit wahr. Auf Organisationsebene wird deutlich, dass die Bereitstellung technischer Lösungen allein nicht ausreicht, damit GenKI von der Mehrheit der Mitarbeitenden produktiv genutzt wird. Es bedarf klarer Strategien, gezielter Change-Management-Massnahmen, passender Lernangebote sowie einer Unternehmenskultur, die psychologische Sicherheit und Zeit zum Experimentieren bietet.

Mit Blick auf die Zukunft überwiegt eine optimistische Haltung. Die Mehrheit der Befragten sieht in GenKI eine Chance für die eigene berufliche Entwicklung. Gleichzeitig wird die potenzielle Ersetzbarkeit von Tätigkeiten als zentrales Risiko wahrgenommen. Insgesamt liefert die Studie vertiefte Einblicke in die subjektive Erfahrungswelt von GenKI-Nutzenden. Gleichzeitig liefert sie erste Hinweise darauf, in welche Richtung sich individuelle Arbeit, Zusammenarbeit im Team und organisationale Strukturen bei einer weiteren Verbreitung und intensiveren Nutzung von GenKI entwickeln könnten.

Keywords: Künstliche Intelligenz, generative KI, Arbeitswelt 4.0, qualitative Studie, Mensch-KI-Zusammenarbeit

¹ 29 Interviewpartner:innen aus CH, 1 Interviewpartner:in aus D

Inhaltsverzeichnis

1. Über die Studie: Generative KI bei der Arbeit	1
1.1 Theoretischer Hintergrund	1
1.2 Methodik und Stichprobe	3
2. Nutzungsverhalten und Interaktion mit GenKI	4
2.1 Nutzungsintensität und Einsatzbereiche von GenKI	4
2.2 Rollenverständnis von GenKI	7
2.3 Unsicherheiten bei der Nutzung von GenKI	7
Interviewauszug: Marcel Weber, Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen Kanton Zürich	9
3. Psychologische Auswirkungen auf das Individuum	11
3.1 Wahrnehmung von GenKI-Ergebnissen	11
3.2 Umgang mit GenKI-Unterstützung	12
3.3 Auswirkungen auf Vertrauen in eigene Fähigkeiten und wahrgenommene Belastungen	14
4. Veränderungen beruflicher Aufgaben und Rolle	16
4.1 Bedeutung von GenKI für die tägliche Arbeit	16
4.2 Nutzung von Effizienzgewinnen	17
4.3 Veränderungen von Rolle und Wertigkeit der Arbeit	19
Interviewauszug: Paul Meyrat, Stadt Zürich, Organisation und Informatik (OIZ)	20
5. Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI	22
5.1 Nutzung von GenKI im Team	22
5.2 Auswirkungen auf Kommunikation und Zusammenarbeit	24
5.3 Vergleich zwischen GenKI und Kolleg:innen	26
5.4 Wahrgenommene Veränderung bei Nutzer:innen	28
6. Mensch und Maschine: Zukunft gemeinsam gestalten	30
6.1 Chancen und Risiken durch GenKI	30
6.2 Zukünftige Weiterbildung und Nutzung	32
6.3 Wegfall von GenKI	34
Interviewauszug: Oliver Schmid, Technology & Operations bei HUBER+SUHNER	36
7. Zusammenfassung	38
8. Implikationen für die Praxis	40
Literaturverzeichnis	42
Abbildungsverzeichnis	44

1. Über die Studie: Generative KI bei der Arbeit

1.1 Theoretischer Hintergrund

Generative künstliche Intelligenz (GenKI) hat sich innerhalb weniger Jahre zu einer der prägendsten technologischen Entwicklungen der jüngeren Zeit entwickelt. Anders als klassische KI-Systeme, die primär auf Analyse, Klassifikation und Vorhersage ausgerichtet sind, erzeugen GenKI-Systeme neue Inhalte, die in Qualität und Struktur menschlich erstellten Ergebnissen nahekommen (Feuerriegel et al., 2024). Dieser fundamentale Unterschied eröffnet ein breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten in wissensintensiven Tätigkeitsfeldern – von der Texterstellung und Informationsaufbereitung bis hin zur Ideenentwicklung und Unterstützung komplexer Problemlösungsprozesse.

Die Geschwindigkeit der Verbreitung von GenKI ist historisch beispiellos. Mit der Einführung von ChatGPT im November 2022 wurde erstmals ein GenKI-System einem breiten Publikum zugänglich gemacht. Das System erreichte innerhalb von zwei Monaten 100 Millionen aktive Nutzende – schneller als jede Consumer-Internet-Applikation zuvor, darunter Instagram (2,5 Jahre) und TikTok (neun Monate) (Hu, 2023).

Definition: Generative Künstliche Intelligenz (GenKI) ist eine Form der künstlichen Intelligenz, die in der Lage ist, Originalinhalte wie Texte, Bilder, Videos und Softwarecodes zu erstellen. Diese Inhalte werden als Antwort auf Anfragen von Benutzer:innen, sogenannten «prompts», generiert (Stryker & Scapicchio, 2024). GenKI basiert auf Modellen, die auf grossen unstrukturierten Datensätzen trainiert werden und auf ein breites Spektrum von Aufgaben abgestimmt werden

können, wie zum Beispiel Klassifizieren, Zusammenfassen und Erstellen von Inhalten (Bommasani et al., 2021). Bekannte Beispiele für GenKI sind ChatGPT, Claude, Gemini und Copilot.

Die bisherige Forschung hat sich vornehmlich mit den Produktivitätseffekten von GenKI beschäftigt. Mehrere randomisierte Studien belegen, dass GenKI die Produktivität von Wissensarbeitenden steigert (Brynjolfsson et al., 2025; Dell’Acqua et al., 2023). Brynjolfsson et al. (2025) zeigen in ihrer vielzitierten Feldstudie mit über 5.000 Kundendienst-Mitarbeitenden, dass der Einsatz einer GenKI-Assistenz die Produktivität um durchschnittlich 14 % steigerte, wobei unerfahrenere Mitarbeitende überproportional profitierten. Studien zu KI-Adoption im Arbeitskontext verdeutlichen, dass die Qualität der Zusammenarbeit mit GenKI stark von individuellen Kompetenzen, dem Arbeitskontext und den organisationalen Rahmenbedingungen abhängt (Woodruff et al., 2024).

Aktuelle Studien beleuchten, dass GenKI insbesondere in wissensintensiven Tätigkeiten eingesetzt wird, wie zum Beispiel zur Textproduktion, Analyse oder Strukturierung komplexer Inhalte. Gleichzeitig befindet sich der organisationale Einsatz häufig noch im experimentellen Stadium und ist mit Unsicherheiten hinsichtlich Kompetenzanforderungen, Qualitätssicherung und strategischer Einbettung verbunden (Volkmar et al., 2025). Forschung zur digitalen Transformation weist zudem darauf hin, dass GenKI-Implementierungen neue Anforderungen an Qualifikation, Mitbestimmung und organisationale Gestaltung stellen (Lühr & Kämpf, 2025).

Über die Studie: Generative KI bei der Arbeit

Bezogen auf die individuelle Wahrnehmung zeigen Kunze und Lauterbach (2024) auf Basis einer repräsentativen Befragung von 2.019 Beschäftigten in Deutschland, dass 24 % der Befragten GenKI-Anwendungen in ihrer täglichen Arbeit nutzen. 21 % gehen davon aus, dass GenKI ihre Arbeit eher negativ beeinflussen wird, während für 34 % die Auswirkungen noch unklar sind. Zudem unterscheiden sich Nutzung und Fortbildungsmotivation deutlich nach Tätigkeitsart und Bildungsniveau – ein Befund, der auf eine wachsende digitale Ungleichheit in der Arbeitswelt hinweist (Kunze & Lauterbach, 2024). Diese Befunde verdeutlichen, dass der Einsatz von GenKI von Beschäftigten ambivalent wahrgenommen wird. Trotz der potenziellen Vorteile kann eine verdeckte oder unsystematische Nutzung zu Vertrauensrisiken innerhalb von Organisationen führen. Darüber hinaus wird eine intensivere Nutzung von GenKI häufig mit einer steigenden Arbeitsintensität, einer zunehmenden Informationsflut sowie erhöhtem Leistungsdruck in Verbindung gebracht (Arntz et al., 2025).

Der dargestellte aktuelle Forschungsstand verdeutlicht, dass GenKI bereits bei vielen wissensintensiven Tätigkeiten eingesetzt wird und sowohl Produktivitätsgewinne als auch neue Herausforderungen mit sich bringen kann. Weniger untersucht ist bislang, wie GenKI im konkreten Arbeitsalltag tatsächlich genutzt wird – insbesondere von Personen, die diese Technologien bereits regelmässig und selbstverständlich einsetzen. Insbesondere fehlen qualitative Studien, die erfassen, wie intensive GenKI-Nutzung subjektiv erlebt wird, welche Veränderungen im Arbeitsalltag, im Rollenverständnis und in der Zusammenarbeit erkennbar sind und welche psychologischen Wirkungen sich bei routinierter, dauerhafter Nutzung zeigen. Gerade diese Perspektive ist jedoch zentral, um zu verstehen, wie sich Arbeitsweisen, Rollenverständnisse und Formen der Zusammenarbeit im Zuge der zunehmenden KI-Adoption verändern.

Vor diesem Hintergrund führt das IAP Institut für Angewandte Psychologie seine Studienreihe «Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0» mit der diesjährigen Studie «Generative KI bei der Arbeit: Auswirkungen täglicher Nutzung» fort. Die Untersuchung baut auf der letztjährigen quantitativen Studie «Generative KI bei der Arbeit» auf, in der im Herbst 2024 insgesamt 426 Fach- und Führungspersonen in der Schweiz befragt wurden. Die quantitative Studie lieferte einen breiten Überblick über Nutzungsverhalten, Einstellungen und wahrgenommene Effekte von GenKI im Arbeitskontext. Dabei zeigte sich unter anderem, dass sich die wahrgenommenen Auswirkungen je nach Intensität der Nutzung unterscheiden. Bei intensiverer Nutzung zeigten sich Hinweise auf Veränderungen in Arbeitsprozessen, etwa ein erhöhtes Arbeitstempo oder ein geringerer Austausch mit Kolleg:innen. Diese Unterschiede legen nahe, dass insbesondere Personen, die GenKI bereits täglich im Arbeitskontext einsetzen, aufschlussreiche Einblicke in mögliche Veränderungen von Arbeit und Zusammenarbeit schildern können.

1.2 Methodik und Stichprobe

Die 9. IAP Studie stützt sich auf qualitative strukturierte Interviews mit insgesamt 30 Teilnehmenden (Dauer ca. 1 Stunde), die zwischen Oktober und Dezember 2025 durchgeführt wurden. Alle Teilnehmenden füllten im Vorfeld zu den Interviews einen standardisierten Fragebogen aus, der ergänzende Informationen zu ihrem Nutzungsverhalten erhob. Ziel der Untersuchung war es, ein differenziertes Verständnis darüber zu gewinnen, wie GenKI in der aktuellen Arbeitswelt eingesetzt und wahrgenommen wird, sowie welche individuellen, teambezogenen und organisationalen Effekte sich daraus ergeben.

Die Stichprobe setzt sich aus 19 Männern und 11 Frauen zusammen mit einem Durchschnittsalter von 44 Jahren. 26 Teilnehmende arbeiten in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), vier

in Grossunternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Die Hälfte der Befragten hat Führungsverantwortung und 25 verfügen über mindestens einen Fachhochschulabschluss (s. Abbildung 1). In die Studie einbezogen wurden ausschliesslich Personen, die GenKI bereits täglich im Arbeitskontext einsetzen.

Einzelne Grafiken dieses Studienberichts wurden mit Hilfe von ChatGPT erstellt. Zudem wurden ChatGPT, Gemini und Claude zur Unterstützung bei der Formulierung einzelner Textstellen eingesetzt. Sämtliche Inhalte wurden anschliessend auf ihre fachliche und inhaltliche Korrektheit überprüft. Die Aufbereitung und Auswertung der Aussagen geschah nach wissenschaftlichen Standards der qualitativen Datenanalyse (Kuckartz, 2018) mit Hilfe der Datensoftware MAXQDA.

Qualitative Interviews

- Oktober bis Mitte Dezember 2025
- Dauer: 60 Minuten
- N = 30
- Fach- und Führungskräfte, die GenKI täglich für die Arbeit nutzen
- Durchschnittsalter: 44 Jahre
- 19 ♂, 11 ♀
- 25 Personen haben mind. einen Fachhochschulabschluss
- 26 Personen aus KMU, 4 Personen aus Grossunternehmen
- 15 Personen haben Führungsaufgaben
- Breites Branchenspektrum

Abbildung 1: Beschreibung der Stichprobe

2. Nutzungsverhalten und Interaktion mit GenKI

Dieses Kapitel beleuchtet das konkrete Nutzungsverhalten von Personen, die GenKI täglich bei der Arbeit nutzen. Im Fokus stehen subjektive Nutzungserfahrungen, welche Rollen sie GenKI zuschreiben, Unterschiede zur menschlichen Interaktion sowie wahrgenommene Unsicherheiten.

2.1 Nutzungsintensität und Einsatzbereiche von GenKI

Voraussetzung für die Teilnahme an der Studie war, dass man GenKI bereits täglich im Arbeitskontext einsetzt. Die Nutzungshäufigkeit von GenKI an Arbeitstagen variiert dabei unter den befragten Personen in ihrer Intensität. Die Ergebnisse in Abbildung 2 zeigen, dass die Mehrheit

der befragten Personen GenKI zwischen drei- bis zehnmal pro Tag einsetzen. Jeweils eine Person nutzt die Hilfsmittel nur ein- bis zweimal bzw. zwischen elf- bis 20-mal. Fünf der Befragten verwenden GenKI über 20-mal.

Die Verteilung der täglichen Nutzungsdauer zeigt, dass 18 Personen GenKI zwischen 15 und 60 Minuten täglich einsetzen; 12 Personen nutzen sie mehr als eine Stunde täglich (s. Abbildung 3). Wie selbstverständlich GenKI von manchen bereits in den Arbeitsalltag integriert ist, bringt eine befragte Person anschaulich zum Ausdruck: «Wenn ich meinen PC einschalte, dann startet automatisch ChatGPT und Perplexity. Das ist schon so eingerichtet. (...) Das gehört einfach dazu - egal, was ich mache.» (Zitat anonymisiert).



Abbildung 2: σ Häufigkeit GenKI-Nutzung an Arbeitstagen



Abbildung 3: σ Dauer GenKI-Nutzung an Arbeitstagen

Nutzungsverhalten und Interaktion mit GenKI

Wie tiefgreifend der wahrgenommene Nutzen bereits in der individuellen Arbeitspraxis verankert ist, verdeutlicht die Aussage eines Teilnehmenden, der die hohen persönlichen Investitionen in ein Verhältnis zum Ertrag setzt: «Ich selbst bezahle die Accounts privat. Ich glaube, ich gebe im Jahr über 1000 Franken aus für generative KI. (...) Aber das ist im Verhältnis wirklich ganz, ganz wenig, wenn ich vergleiche, was ich dafür bekomme.» (Zitat anonymisiert).

Bei der Frage, weshalb GenKI bei bestimmten Aufgaben nicht eingesetzt wird, zeichnet sich

ebenfalls ein differenziertes Gesamtbild (s. Abbildung 6). Knapp zwei Drittel stimmen Aussagen wie geringes Vertrauen in die Ergebnisse, Bedenken bezüglich des Datenschutzes und Sicherheit sowie die Bedeutung von persönlichem Austausch eher zu oder zu. Weitere genannte Gründe sind fehlende Schnittstellen, interne Restriktionen sowie Freude an den Aufgaben. Motive mit geringerer Zustimmung sind dagegen Sorgen vor Kompetenzverlust, mögliche negative Bewertungen durch Kolleg:innen sowie fehlende Kenntnisse im Umgang mit GenKI.

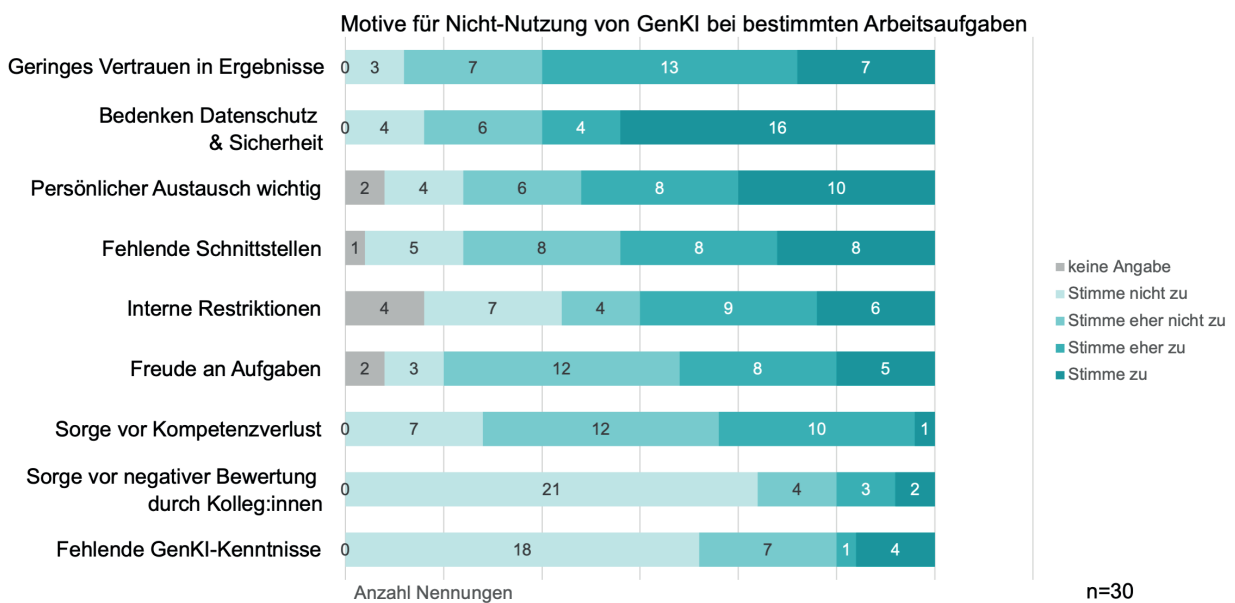


Abbildung 6: Motive für Nicht-Nutzung von GenKI bei bestimmten Arbeitsaufgaben

2.2 Rollenverständnis von GenKI

Die Befragten ordnen GenKI unterschiedliche Rollen im Arbeitskontext zu. Am häufigsten wird GenKI als Assistenz oder als Werkzeug beschrieben (s. Abbildung 7). Eine Mehrheit der Befragten

versteht GenKI auch als Diskussions- oder Sparringspartner:in. Weniger häufig, aber immer noch von mehr als einem Drittel der Befragten, wird GenKI als Expert:in bezeichnet. Die Charakterisierung als Arbeitskolleg:in oder Freund:in stellt in dieser Untersuchung die Ausnahme dar.

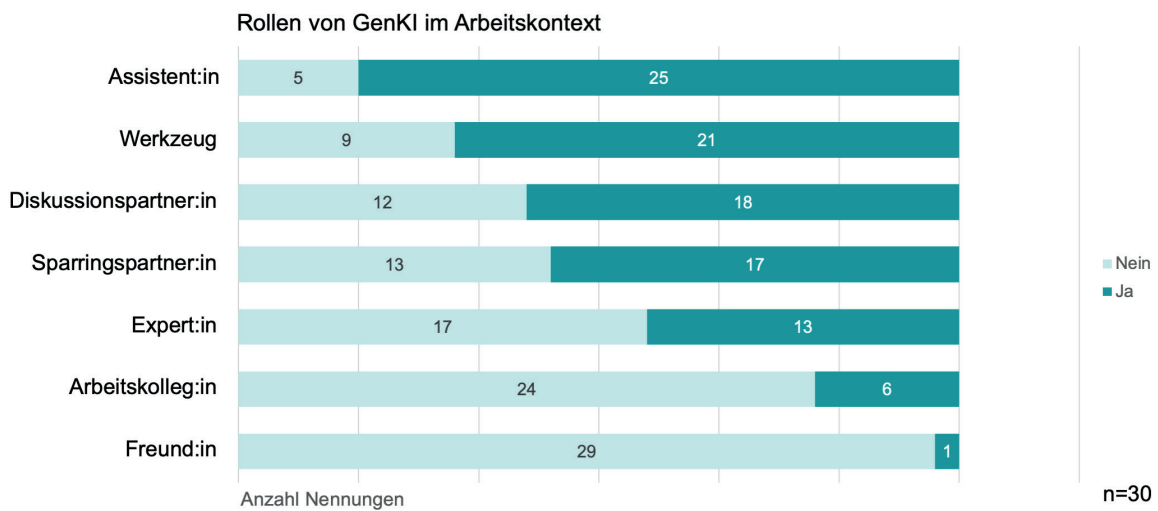


Abbildung 7: Rollen von GenKI im Arbeitskontext

2.3 Unsicherheiten bei der Nutzung von GenKI

Eine zentrale Unsicherheit bei der Nutzung von GenKI liegt in deren Fehleranfälligkeit sowie in möglichen Halluzinationen der Systeme (s. Abbildung 8). Unsicherheit besteht zudem bei rechtlichen Fragen, etwa zu Datenschutz oder Urheberrecht. Die unklare Funktionsweise («Black-box»), mögliche gesellschaftliche Auswirkungen und ethische Fragen wie diskriminierender Bias

oder Verzerrungen sind weitere Unsicherheitsfaktoren. Die Geschwindigkeit der technologischen Weiterentwicklung und kognitiver Abbau werden dagegen nur vereinzelt genannt.

Die Gefahr einer zunehmenden Einengung des eigenen Denkens wird vereinzelt thematisiert: «Ich sehe auch eine Gefahr, dass man natürlich durch diese KI-Interaktion auch in so eine Bubble kommt und sich nicht mehr auch mal ausserhalb der Komfortzone bewegt.» (Zitat anonymisiert).

Nutzungsverhalten und Interaktion mit GenKI

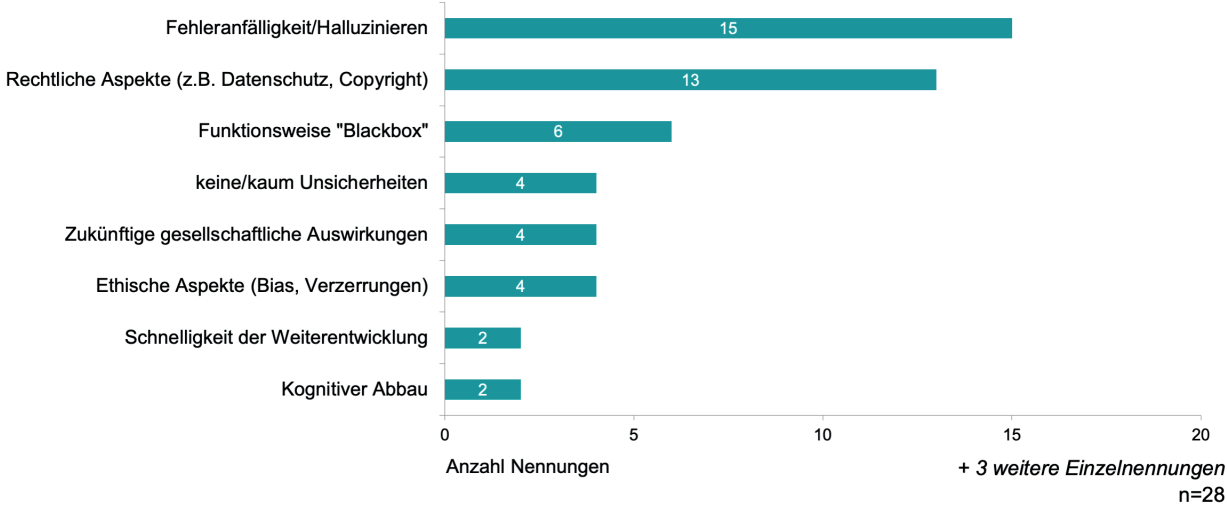


Abbildung 8: Unsicherheiten bei Nutzung
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Marcel Weber

Dozent HF und Co-Leiter PICTS/TICTS am ZAG – Zentrum für Ausbildung im Gesundheitswesen Kanton Zürich



Sie setzen GenKI auch in der Rolle als «Diskussionspartner:in» ein. Könnten Sie das noch etwas erläutern?

Ich diskutiere eigentlich am liebsten mit Menschen, aber GenKI bietet eine einzigartige Chance: Ich kann meine Überlegungen zu jeder Tageszeit reflektieren lassen – indem ich bewusst frage: «Gib mir ein Feedback dazu.» oder «Was wären die Gegenargumente für meine Sichtweise?» oder «Ich habe diese Projektidee – was siehst du, was ich vielleicht nicht sehe?» [...] Ich finde es extrem wertvoll, jederzeit andere Perspektiven zu erhalten, auch wenn es eine Maschine ist. Ich nenne das einen Resonanzraum: Ich gebe etwas in den Raum, bekomme eine Resonanz zurück – und das schärft mein Denken.

«Ich diskutiere eigentlich am liebsten mit Menschen, aber GenKI bietet eine einzigartige Chance: Ich kann meine Überlegungen zu jeder Tageszeit reflektieren lassen.»

Und worin unterscheidet sich für Sie genau die Interaktion mit GenKI von der Interaktion mit Kolleg:innen?

Das ist eine hochphilosophische Frage. [...] Menschliches Feedback finde ich oft wertvoller – aber das Gespräch mit der Maschine hat auch seinen Reiz. Wenn man der KI vorwirft, sie sei nur auf Mustererkennung ausgerichtet und nicht wirklich intelligent, dann muss ich entgegen: Auch wir Menschen reagieren meistens aufgrund von Mustern, die wir kennen. [...] Ich kommuniziere schriftlich sehr minimalistisch mit KI – keine höflichen Bitten, keine ausformulierten Sätze, eher Schlagwörter. Das würde ich bei Menschen definitiv nicht so machen.

«Wenn man der KI vorwirft, sie sei nur auf Mustererkennung ausgerichtet und nicht wirklich intelligent, dann muss ich entgegen: Auch wir Menschen reagieren meistens aufgrund von Mustern, die wir kennen.»

Nutzen Sie GenKI auch, um sich auf Gespräche vorzubereiten?

Ja, tatsächlich. Ich habe für mich in einer Weiterbildung eine kollegiale Intervision machen müssen – es war sehr schwierig, das zu organisieren. [...] Ich war neugierig, ob ich auf ChatGPT einen Bot erstellen kann, der eine kollegiale Intervision simuliert. Das Ergebnis finde ich sehr spannend: Ich habe fünf Rollen zugeteilt – eine systemische Perspektive, eine aus der Transaktionsanalyse, eine sachlich-knappe, eine emotionale Sicht und weitere. [...] Tatsächlich nutze ich diesen Bot, um fünf verschiedene Blickwinkel auf meine Situation zu hören. Und ich habe mehrere Personen aus meinem Umfeld, die ihn inzwischen ebenfalls nutzen.

Welche Unsicherheiten haben Sie bei der Nutzung von generativer KI?

Halluzinationen sind für mich immer noch ein grosses Thema. In meinem Arbeitsumfeld suche ich stark nach Evidenz – ich lasse mir deshalb konsequent evidenzbasierte Quellen angeben und verlinken. Trotzdem bleibt die Frage,

woher die Informationen tatsächlich stammen. [...] Hinzu kommen Unsicherheiten bezüglich des rechtlichen Spielraums. Es gibt immer noch Graubereiche: Was darf ich einer KI überhaupt übergeben? Darf ich Literatur hochladen, um damit weiterzuarbeiten? Und was passiert tatsächlich mit den Daten?

3. Psychologische Auswirkungen auf das Individuum

Der folgende Abschnitt beleuchtet die psychologischen Auswirkungen der GenKI-Nutzung auf individueller Ebene. Dabei stehen emotionale Reaktionen, das Erleben von Selbstwirksamkeit sowie die eigene Kompetenzwahrnehmung im Fokus. Zudem werden Spannungsfelder zwischen Entlastung und steigendem Leistungsdruck thematisiert.

3.1 Wahrnehmung von GenKI-Ergebnissen

Die grosse Mehrheit der Befragten attestiert der GenKI eine Ergebnisqualität, die mit der eigenen vergleichbar ist; lediglich eine kleine Minderheit widerspricht dieser Einschätzung (s. Abbildung 9).

Die Befragten wurden gebeten, die Emotionen zu schildern, die sie in diesem Zusammenhang

wahrnehmen. Die emotionalen Reaktionen fallen überwiegend positiv aus (s. Abbildung 10). Besonders häufig berichten die Befragten von Freude, z.B. über die Qualität der Ergebnisse sowie über wahrgenommene Effizienzgewinne: «Ich freue mich, weil ich dann die nächste Arbeit in Angriff nehmen kann. (...) Alles, was effizient daherkommt und mir das Leben vereinfacht, das darf ruhig sein.» (Zitat anonymisiert). Auch ein Gefühl der Erleichterung wird von einigen Teilnehmenden beschrieben. Einige Befragte geben zudem an, durch die Ergebnisse von GenKI das Gefühl zu bekommen, selbst besser zu werden. Fünf Befragte äussern sich neutral, ohne die dezidierte Nennung positiver oder negativer Emotionen. Negative Emotionen (z.B. Angst, Unsicherheit) werden deutlich seltener erwähnt, kommen jedoch vereinzelt vor.

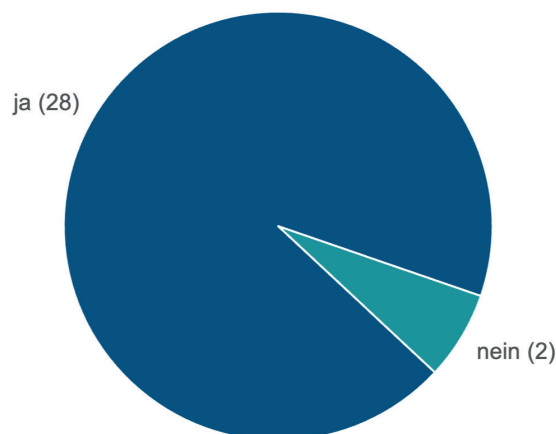


Abbildung 9: GenKI kommt zu ähnlich gutem Ergebnis wie man selbst

n=30

Psychologische Auswirkungen auf das Individuum

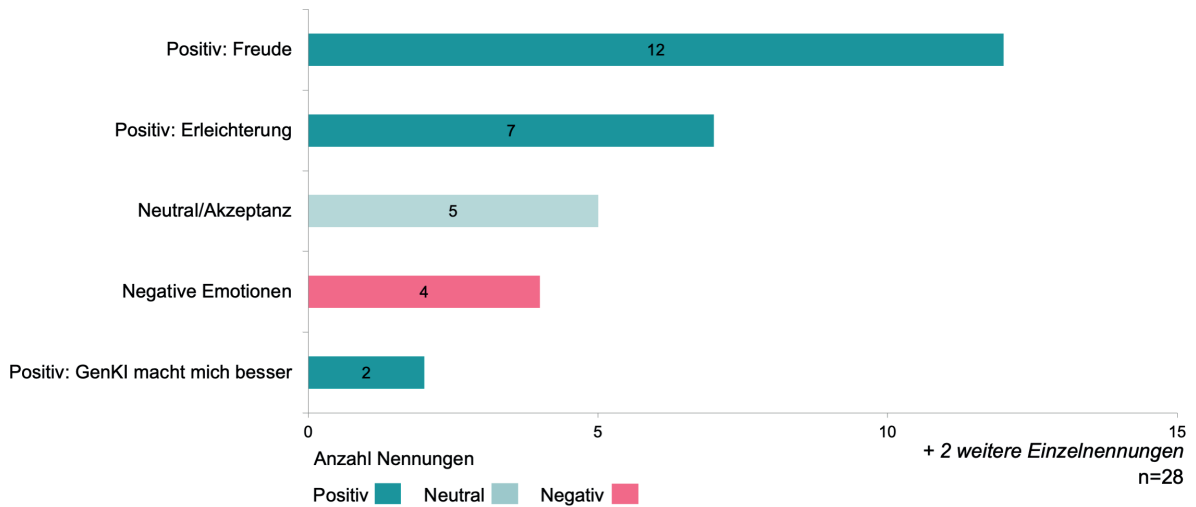


Abbildung 10: Empfindungen bzgl. ähnlich gutem Ergebnis
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

3.2 Umgang mit GenKI-Unterstützung

Die Einschätzungen darüber, ob man sich in bestimmten Situationen zu stark auf GenKI verlassen hat, fallen gemischt aus (s. Abbildung 11). Ein Teil der Befragten berichtet, sich gelegentlich zu

stark auf GenKI verlassen zu haben, während eine leichte Mehrheit dies verneint.

Viele Befragte berichten von Situationen, in denen sie besonders stolz auf ein Arbeitsergebnis waren, gerade weil sie dabei GenKI eingesetzt haben (s. Abbildung 12). Nur eine Minderheit gibt an, solche Situationen nicht erlebt zu haben.

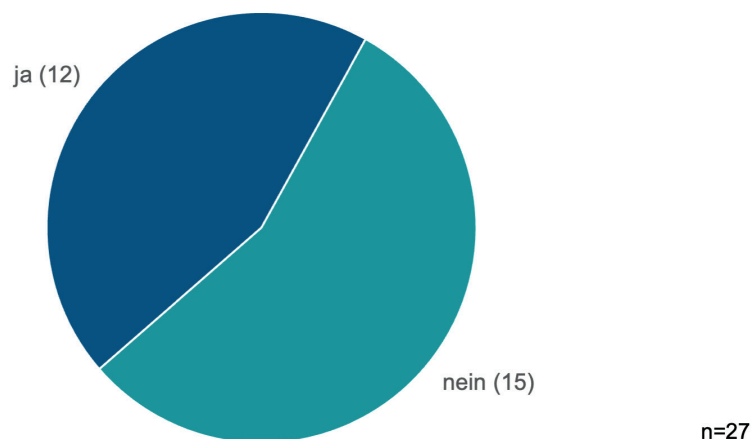


Abbildung 11: In manchen Situationen habe ich mich zu sehr auf GenKI verlassen

Psychologische Auswirkungen auf das Individuum

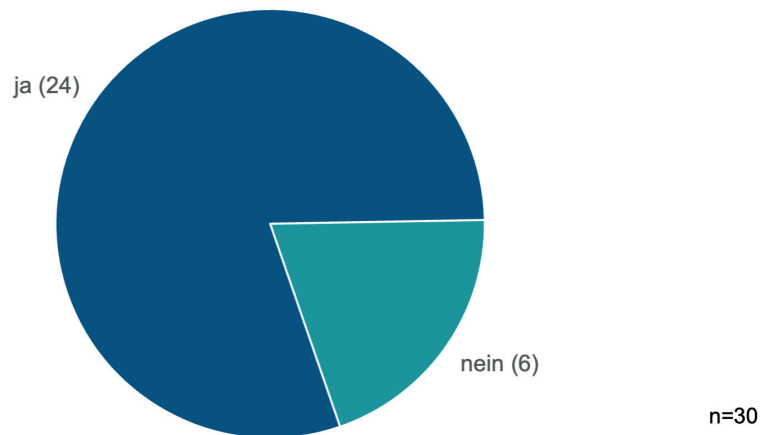


Abbildung 12: Situationen mit besonderem Stolz auf GenKI-unterstützte Ergebnisse

Die Teilnehmenden beschreiben unterschiedliche Gründe für das Empfinden von Stolz (s. Abbildung 13). Viele Befragte geben an, Stolz zu empfinden, weil sie ihre Arbeitsergebnisse als qualitativ hochwertiger wahrnehmen. Andere berichten, dass sie GenKI als hilfreichen Ermöglicher oder Problemlöser erleben: «Und das ganze Thema überhaupt so aufzuziehen, das hätte ich ohne KI nie

geschafft. Ich glaube, ich bin mutiger geworden, an meine eigenen Ideen zu glauben.» (Zitat anonymisiert).

Auch die gelungene Anwendung der Technologie sowie die gewonnene Effizienz tragen zum empfundenen Stolz bei. Ein externer Faktor ist zudem das positive Feedback aus dem kollegialen Umfeld.

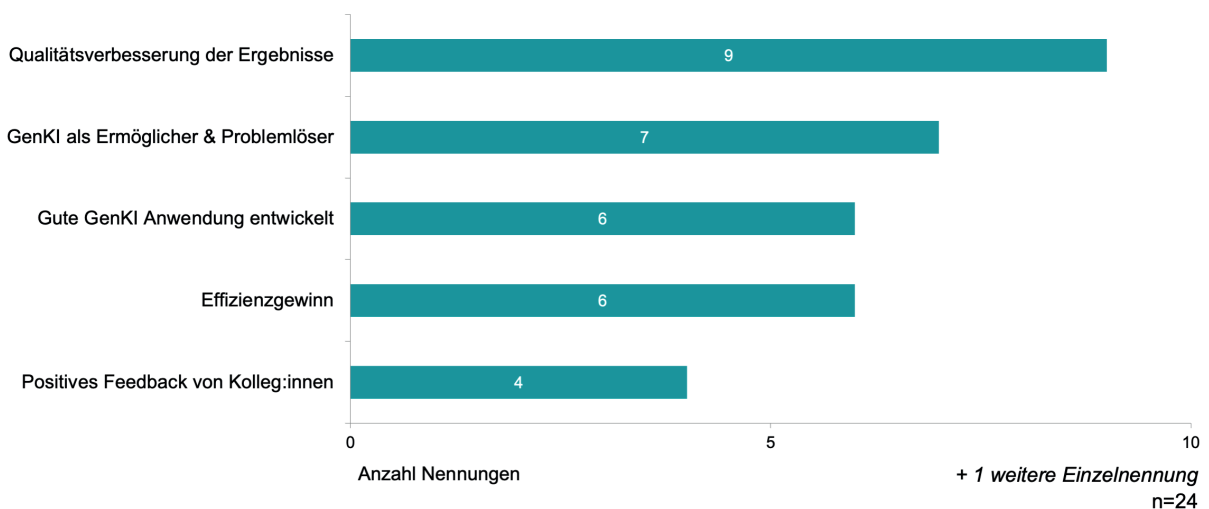


Abbildung 13: Auslöser von Stolz auf Ergebnisse bei GenKI-Einsatz
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

3.3 Auswirkungen auf Vertrauen in eigene Fähigkeiten und wahrgenommene Belastungen

Hinsichtlich der Entwicklung des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten teilt sich die Stichprobe primär in zwei Lager (s. Abbildung 14). Während eine Gruppe durch die GenKI-Nutzung keine Veränderung wahrnimmt, berichtet eine etwa gleich große Gruppe von einer Zunahme des Vertrauens in die eigenen Fähigkeiten. Nur ein sehr kleiner Teil berichtet von einem Rückgang.

Auf die Frage, ob die Interviewpartner:innen sich durch GenKI vor allem entlastet oder zusätzlich unter Druck gesetzt fühlen, berichtet die Mehrheit der Befragten von einer Entlastung (s. Abbildung 15). Ein Teil beschreibt eine ambivalente Wahrnehmung, bei der sowohl entlastende als auch belastende Aspekte wahrgenommen werden. Nur eine kleine Gruppe empfindet GenKI vor allem als zusätzlichen Druck im Arbeitsalltag.

Wenn zusätzlicher Druck wahrgenommen wird, hängt dieser vor allem mit steigenden Erwartungen an Arbeitstempo und Output sowie der Herausforderung zusammen, mit der schnellen technologischen Entwicklung Schritt halten zu können (s. Abbildung 16). Weniger häufig genannt werden Sorgen über einen verstärkten Leistungs- und Konkurrenzdruck infolge der breiten KI-Verfügbarkeit, sowie über eine zunehmende Arbeitsdichte. Wie eng Entlastung und Druck dabei zusammenhängen können, verdeutlicht eine befragte Person:

«Primär entlastet, sekundär unter Druck gesetzt. (...) Es ist noch ein ‚unfair advantage‘, den man gegenüber denjenigen hat, die sich verweigern oder das nicht benutzen. Sobald das alle benutzen, ist es mehr Druck, weil man mehr Output erwartet.» (Zitat anonymisiert).

GenKI entlastet demnach heute – erhöht aber möglicherweise morgen die Ansprüche.



Abbildung 14: Veränderung des Vertrauens in eigene Fähigkeiten durch GenKI-Nutzung

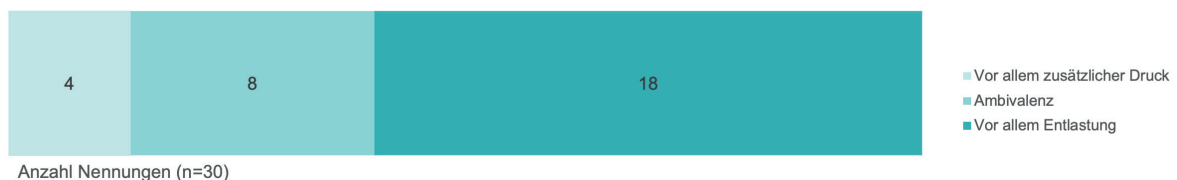


Abbildung 15: Entlastung oder zusätzlicher Druck durch GenKI

Psychologische Auswirkungen auf das Individuum

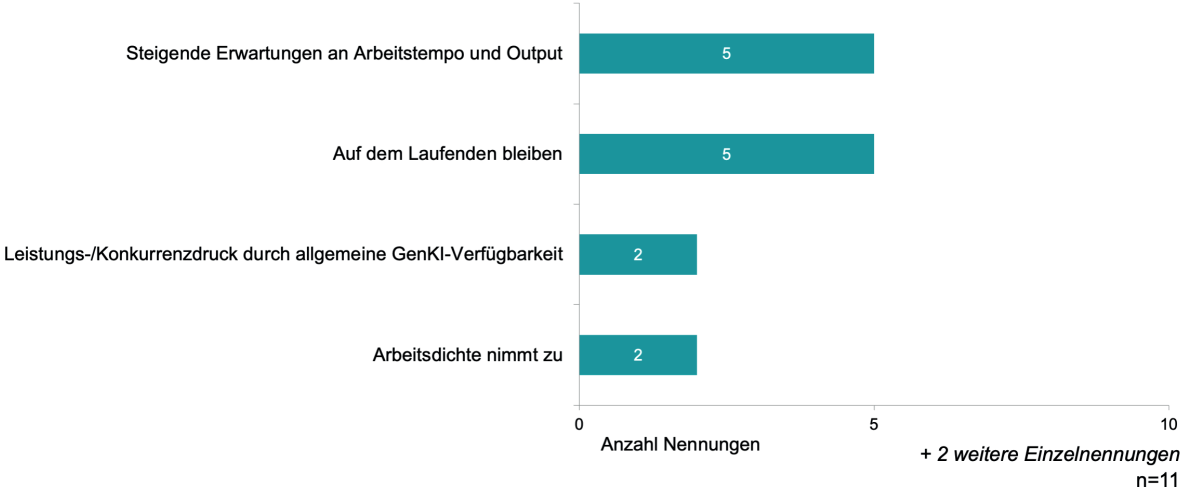


Abbildung 16: Zusätzlicher Druck
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

4. Veränderungen beruflicher Aufgaben und Rolle

Dieses Kapitel untersucht Veränderungen im Berufsalltag durch die Nutzung von GenKI. Im Fokus stehen Aufgabenverschiebungen, Zeitersparnis, Rollenwandel und die Wahrnehmung des eigenen beruflichen Wertes.

4.1 Bedeutung von GenKI für die tägliche Arbeit

Die Ergebnisse in Abbildung 17 zeigen, dass GenKI für viele Befragte bereits eine wichtige Rolle im Arbeitsalltag spielt. Rund zwei Drittel der Teilnehmenden schätzen die Relevanz von GenKI für die tägliche Arbeit als hoch oder sogar sehr hoch ein.

Die Einschätzungen hinsichtlich einer Veränderung der beruflichen Aufgaben durch den Einsatz

von GenKI sind relativ ausgeglichen (s. Abbildung 18). Ein Teil der Befragten berichtet, dass sich ihre Aufgaben durch GenKI verändert haben. Eine etwas grössere Gruppe nimmt hingegen keine wesentlichen Veränderungen ihrer Aufgaben wahr. Für manche Befragte geht die Nutzung von GenKI dabei auch mit einer erhöhten Selbstreflexion einher: «Es hat für mich persönlich mehr Klarheit darüber gebracht, wie mein Alltag aussieht und was ich gut kann und auch gerne mache – und was ich nicht so gerne mache und darum gut abgeben kann.» (Zitat anonymisiert). Elf Befragte berichten, dass der Einsatz von GenKI dazu beiträgt, Routineaufgaben zu reduzieren (s. Abbildung 19). GenKI wird hierbei vor allem genutzt, um wiederkehrende Arbeitsschritte zu beschleunigen oder teilweise zu automatisieren.

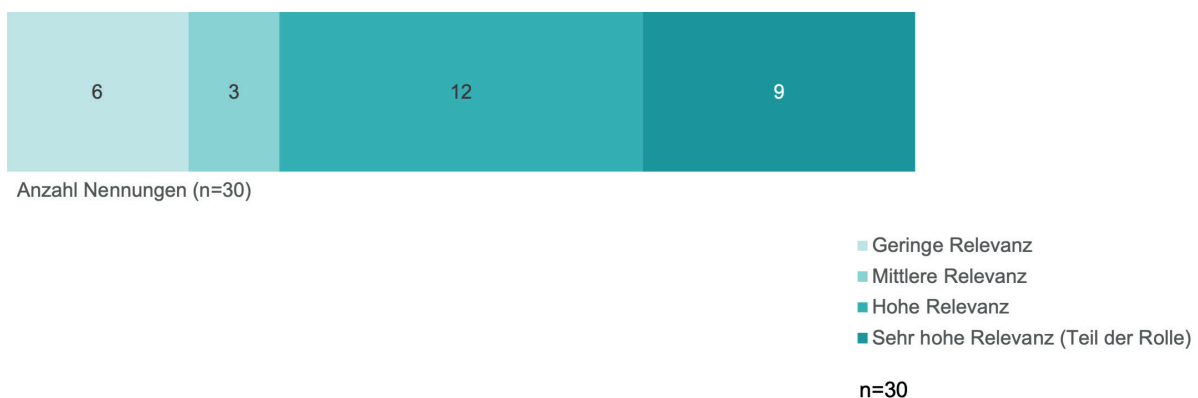


Abbildung 17: Relevanz von GenKI für die tägliche Arbeit

Veränderungen beruflicher Aufgaben und Rolle

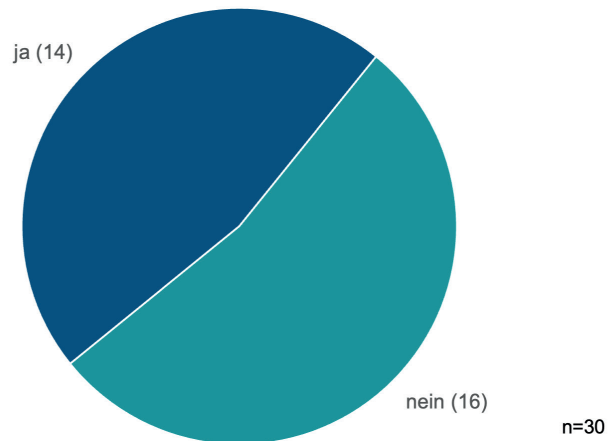


Abbildung 18: Veränderung der beruflichen Aufgaben durch GenKI

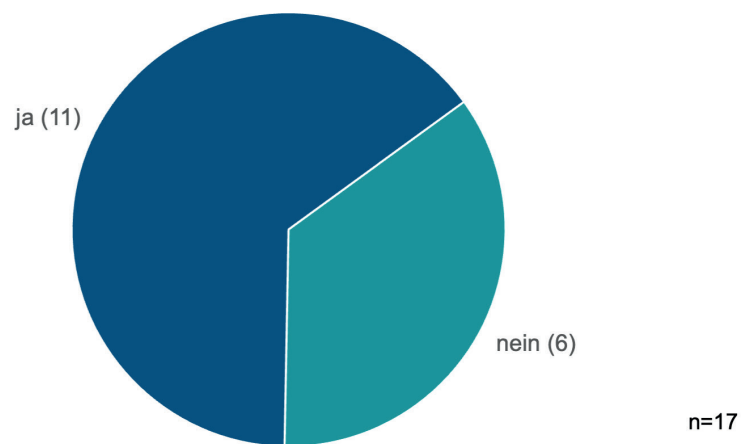


Abbildung 19: Reduktion von Routineaufgaben

4.2 Nutzung von Effizienzgewinnen

Die durch den Einsatz von GenKI eingesparte Zeit wird überwiegend für die Bearbeitung anderer Aufgaben oder für die Erledigung von mehr Aufgaben ähnlicher Art genutzt (s. Abbildung 20), wie beispielhaft das nachfolgende Zitat illustriert: «Wenn etwas schneller erledigt wird, fangen wir schneller mit etwas Neuem an. (...) Wir machen einfach mehr in weniger Zeit.» (Zitat anonymisiert).

Einige Befragte berichten zudem, dass sie die gewonnene Zeit einsetzen, um die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern oder sich persönlich weiterzuentwickeln. Deutlich seltener wird die zusätzliche Zeit für verstärkte Interaktionen mit Kolleg:innen oder für das Ausprobieren neuer GenKI-Anwendungen genutzt.

Abbildung 21 verdeutlicht, dass die gewonnene Zeit durch den Einsatz von GenKI bislang nur

Veränderungen beruflicher Aufgaben und Rolle

selten mit Vorgesetzten thematisiert wird. Teilweise wird dies damit begründet, dass die Vorgesetzten selbst wenig Erfahrung mit GenKI haben, wie folgendes Zitat illustriert: «Noch nicht. (...) Sie [die Vorgesetzten] nutzen das [GenKI] noch nicht so richtig. Wenn sie das mal selbst merken würden, dann würde das vielleicht kommen.» (Zitat anonymisiert). Nur ein kleiner Teil der Befragten berichtet, dass entsprechende Gespräche stattgefunden haben. In diesen wenigen Fällen wird

deutlich, dass Effizienzgewinne oft unmittelbar in die Arbeitsplanung einfließen: «Die Effizienzsteigerung ist bereits einkalkuliert. Die Arbeitsbelastung zieht auch mit.» (Zitat anonymisiert). In den meisten Fällen bleiben die durch GenKI erzielten Effizienzgewinne bisher auf individueller Ebene und sind nur begrenzt Gegenstand formeller oder informeller Gespräche mit Vorgesetzten mit entsprechenden Konsequenzen.

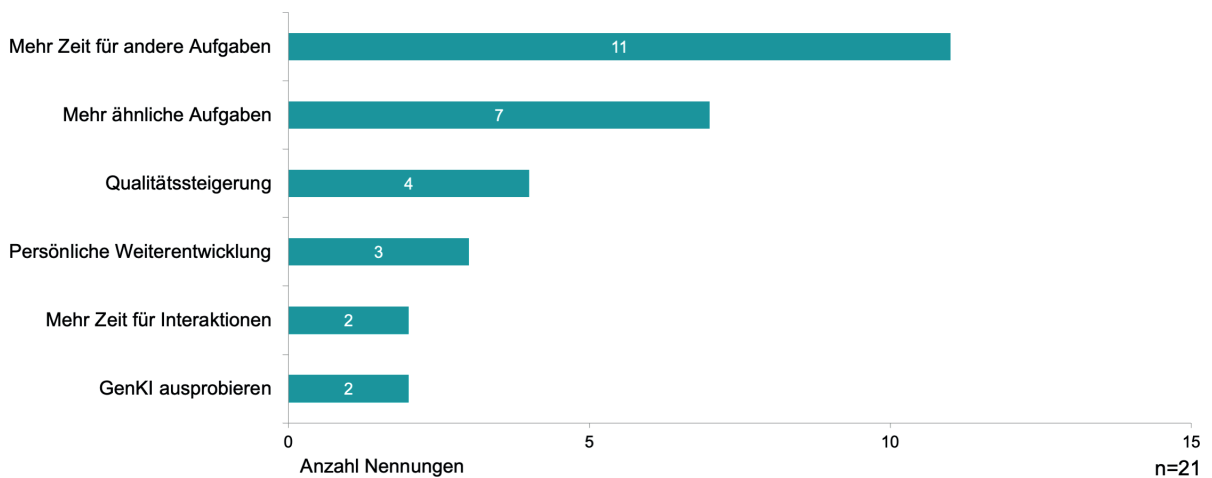


Abbildung 20: Nutzung der eingesparten Zeit
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

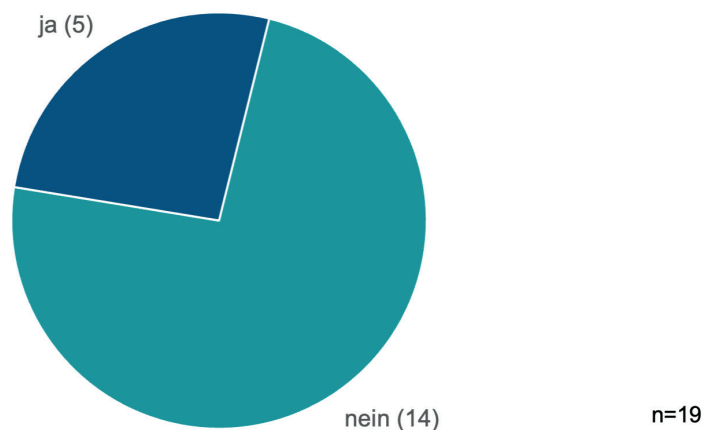


Abbildung 21: Gespräch mit Vorgesetzten über Zeitersparnis

4.3 Veränderungen von Rolle und Wertigkeit der Arbeit

Hinsichtlich der beruflichen Rolle nimmt die Mehrheit der Befragten durch den Einsatz von GenKI aktuell noch keine grundlegende Veränderung wahr. Wie in Abbildung 22 ersichtlich berichten acht Personen von spürbaren Rollenveränderungen infolge der GenKI-Nutzung.

In Bezug auf den Stellenwert der eigenen Arbeit überwiegen positive Einschätzungen (s. Abbildung 23). Gut die Hälfte der Teilnehmenden empfindet ihre Arbeit durch GenKI als aufgewertet. Diese Aufwertung wird insbesondere mit einer höheren Qualität der Arbeitsergebnisse, der Auslagerung wenig sinnvoll empfundener

Aufgaben an GenKI und der dadurch gewonnenen Zeit für anspruchsvollere Tätigkeiten begründet. Auch Effizienzgewinne, die es ermöglichen, insgesamt mehr Output zu generieren, tragen zu dieser Wahrnehmung bei. Die empfundene Aufwertung wird teilweise damit verknüpft, den eigenen Beitrag in Abgrenzung zur Technologie zu reflektieren, wie folgendes Zitat verdeutlicht: «Da merke ich schon, dass es irgendwie auch einen gewissen Druck gibt, noch herauszufinden, was ist denn mein Wert neben KI, weil alle können ja KI nutzen.» (Zitat anonymisiert)

Demgegenüber steht eine beträchtliche Gruppe, für die die Wertigkeit der Arbeit unverändert bleibt, während nur vereinzelt von einer Abnahme berichtet wird.

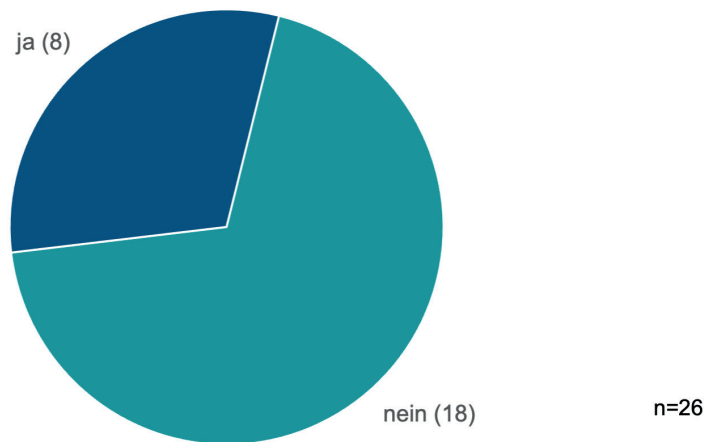


Abbildung 22: Veränderung der beruflichen Rolle durch GenKI



Abbildung 23: Veränderung der Wertigkeit der Arbeit

Paul Meyrat

Senior AI Officer bei Stadt Zürich, Organisation und Informatik (OIZ)



Wie wichtig ist die generative KI für die Erledigung Ihrer täglichen Aufgaben im Job?

Ich kann nicht mehr arbeiten ohne generative KI. Ich kann schon arbeiten, das ist falsch. Es ist nicht so, dass mein Hirn in der Zwischenzeit verbrannt ist. Aber ich wäre nicht mehr in der Lage, mein Pensum zu bestreiten - nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ.

Haben sich Ihre beruflichen Aufgaben durch die Nutzung von GenKI verändert?

Bei mir ist es schwierig. Ich wurde der KI-Fritz. Ja, sie haben sich verändert. Ich war schon vorher im Digitalisierungsumfeld tätig. Dann kam die generative KI. Das ist das Thema, das alles überschattet. Manchmal zu Unrecht, muss man notabene sagen. Sehr viele Organisationen sind von ihrer digitalen Maturität gar nicht in der Lage, mit dem umzugehen, was jetzt da passiert. Aber ja, meine persönliche Rolle hat sich unmittelbar verändert. Ich bin jetzt der KI-Mensch.

«Sehr viele Organisationen sind von ihrer digitalen Maturität gar nicht in der Lage, mit dem umzugehen, was jetzt da passiert.»

Hat sich Ihr Gefühl verändert, wie wichtig oder wertvoll Ihre Arbeit ist?

Ich finde, meine Arbeit ist noch wertvoller geworden, weil ich einfach mehr mache. Man weiss aus gewissen Studien, wer am meisten von diesen Tools profitiert. In der Regel sind es Leute mit einer gewissen Expertise von Anfang an, die ihre Expertise stärker in die Breite bringen können. [...] Ich kann einfach mehr machen, und es ist mehr Arbeit, die auf Senior-Level basiert. Die Kosten für Feedback sind dramatisch gesunken. Auch wenn die Interaktion mit KI nicht auf dem gleichen Niveau wie diejenige mit einem Menschen ist, habe ich die Möglichkeit viel mehr Iterationen vorzunehmen. Das erübrigt aber gleichzeitig viele Interaktionen mit Menschen, die es früher gab. Für die Juniors ist es ein grosses Drama, weil sie gar nicht erst die Gelegenheit haben, Seniors zu werden.

«Für die Juniors ist es ein grosses Drama, weil sie gar nicht erst die Gelegenheit haben, Seniors zu werden.»

Welche Chancen und Risiken sehen Sie für Ihre berufliche Weiterentwicklung?

Ich glaube, einer von den Glücklichen zu sein, der die KI-Entwicklung mitformt. Dadurch sehe ich frühzeitig, welche Möglichkeiten sich eröffnen und bin überzeugt, dass das in absehbarer Zeit eine Expertise ist, die gefragt wird. Aber ich sehe sehr wohl, dass die Gefahren für den Arbeitsmarkt gross sind. Im Moment sind es bei den Leuten noch diffuse Ängste, aber ich bin überzeugt, dass wir in den nächsten fünf Jahren auf dem Arbeitsmarkt die Auswirkungen richtig mitbekommen werden. Bevor GenKI neue Jobs generieren wird, [...] wird es zum ersten Mal ein paar Jobs nicht mehr geben. [...] Diese Übergangsphase

Veränderungen beruflicher Aufgaben und Rolle

wird nicht für alle einfach. Das ist sicher auch eine gesellschaftliche Fragestellung.

Welche Faktoren auf Team- und Organisationsebene sind aus Ihrer Sicht entscheidend, damit GenKI von mehr Mitarbeitenden produktiv genutzt werden kann?

Dann gehen wir ins Eingemachte. Es braucht Grundlagen, es braucht Tools, es braucht Frontiermodels zur Verfügung, die datenschutzrechtlich eingeordnet sind. Es braucht ein Tool, das die Leute brauchen dürfen. [...] Man muss Schulungen haben. Wie geht man überhaupt um mit diesen Tools? Und dann braucht man im Arbeitsumfeld Zeit, um herauszufinden, wo man die Tools einsetzen kann. [...] Und es braucht auch Management Commitment im Sinne von Zeit. Es darf auch einfach zu nichts führen, also Fehlerkultur.

Aus meiner Sicht ist so eine KI-Transformation etwas sehr Tiefgreifendes. [...]

«Und dann braucht man im Arbeitsumfeld Zeit, um herauszufinden, wo man die Tools einsetzen kann.»

Stellen Sie sich vor, Sie könnten ab morgen keine KI mehr nutzen bei der Arbeit. Was löst das bei Ihnen aus?

Tatsächlich Stress. Das wäre für mich ein sehr grosser Rückschritt. Es würde mich sehr traurig machen, weil es ein liebgewonnener Sparringpartner geworden ist. [...] Ich würde mich vermindert fühlen.

5. Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

Dieses Kapitel beleuchtet, wie sich der Einsatz von GenKI auf Teamdynamiken, Wissensaustausch und Rollenverteilungen im Team auswirkt, und geht dabei auf das Spannungsfeld zwischen menschlicher Zusammenarbeit und der Nutzung von GenKI ein.

5.1 Nutzung von GenKI im Team

Um Einblicke in die Nutzung von GenKI im Teamkontext zu erhalten, wurden die Teilnehmenden zunächst gefragt, ob innerhalb des eigenen Teams Unterschiede in der GenKI-Nutzung wahrgenommen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Unterschiede in der GenKI-Nutzung innerhalb von Teams weit verbreitet sind (s. Abbildung 24). Besonders häufig werden quantitative Unterschiede genannt, wie exemplarisch das nachfolgende Zitat verdeutlicht: «Es gibt gravierende Unterschiede. Es gibt Leute, wie ich und noch ein, zwei andere, die sehr aktiv daran sind. (...) Allerdings

haben wir auch Leute, die sagen, ich habe keine Zeit, mich mit diesem Zeug auseinanderzusetzen.» (Zitat anonymisiert).

Deutlich seltener werden Unterschiede in den konkreten Einsatzbereichen von GenKI thematisiert. Nur eine kleine Gruppe gibt an, dass GenKI im Team in einem ähnlichen Umfang genutzt wird.

Ein analoges Bild zeigt sich bei der Differenzierung zwischen individueller und gemeinsamer Nutzung. Der Einsatz erfolgt überwiegend individuell (s. Abbildung 25). Gemeinsame Nutzungsformen werden deutlich seltener genannt und wenn, dann meist situativ und ungeplant, etwa wenn GenKI während eines Meetings spontan zur Klärung einer Frage beigezogen wird: «Man diskutiert etwas in Meetings und dann kommt es vor, dass einer was im Hintergrund checkt: 'Ich habe gerade den Chat gefragt. Man könnte das doch so machen.'» (Zitat anonymisiert).

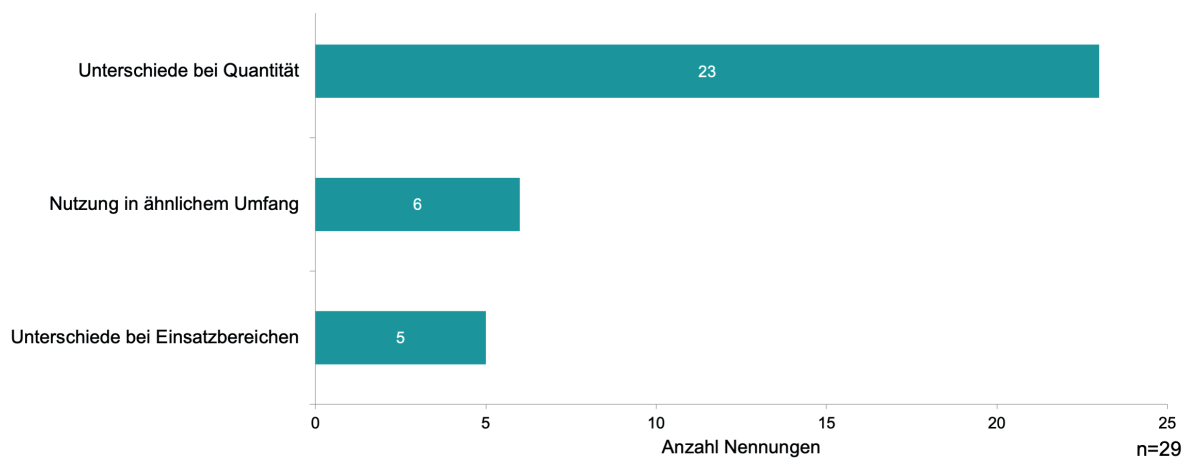


Abbildung 24: Unterschiede bei GenKI-Nutzung im Team
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

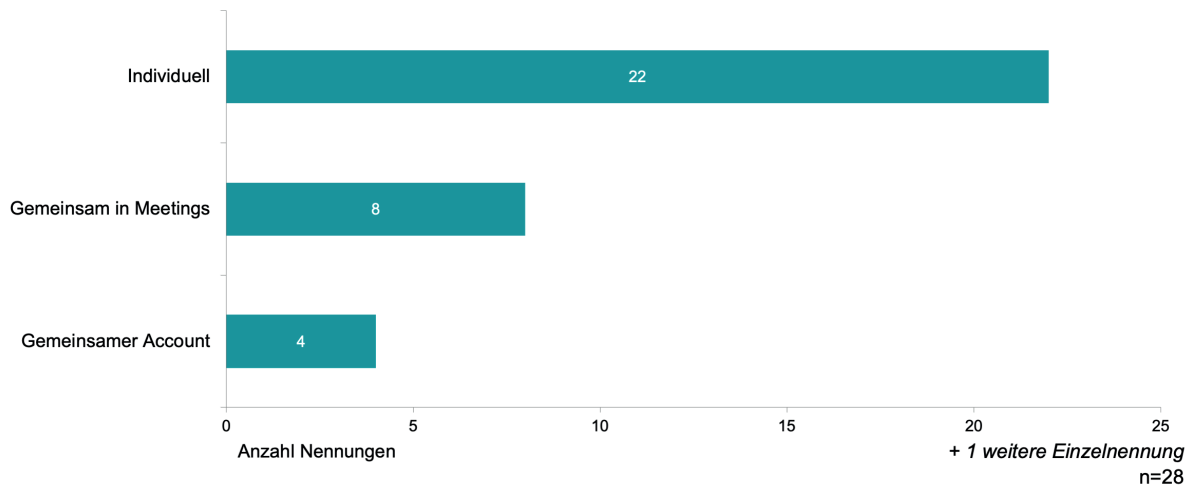


Abbildung 25: Individuelle oder gemeinsame Nutzung

(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

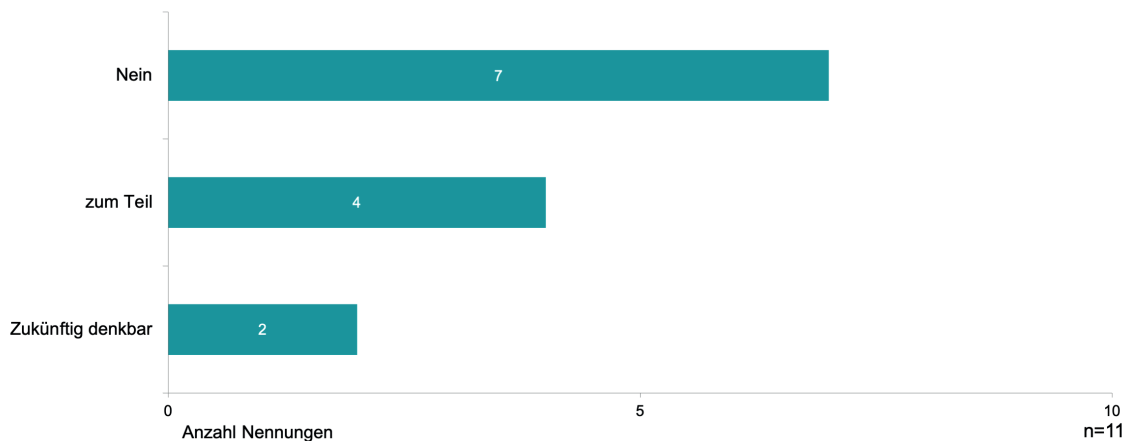


Abbildung 26: Personalisierung der GenKI im Team

(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Eine Vermenschlichung oder Personalisierung von GenKI wird unter denjenigen Teilnehmenden, die GenKI neben der individuellen Nutzung auch gemeinsam im Team einsetzen (z.B. über gemeinsame Accounts oder in Meetings), nur selten berichtet (s. Abbildung 26). Die Mehrheit dieser Gruppe gibt an, dass GenKI weder als eine

Art «Teammitglied» wahrgenommen noch mit menschlichen Eigenschaften versehen wird. Einzelne beschreiben jedoch, dass in bestimmten Situationen eine teilweise Personalisierung auftreten kann oder eine solche Entwicklung künftig denkbar wäre.

Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

Wie Abbildung 27 verdeutlicht, lernen die Befragten den Umgang mit GenKI innerhalb ihres Teams vor allem im direkten, informellen Austausch mit Kolleg:innen. Formelle Formate spielen jedoch auch eine Rolle (z.B. als Agendapunkt im Team Meeting), insbesondere für die gemeinsame

Reflexion und Weitergabe von Wissen. Darüber hinaus dienen Anwendungen oder Ergebnisse von Kolleg:innen einzelnen Befragten als Impulse für die eigene Nutzung. Vereinzelt wird berichtet, dass im Team kein gemeinsames Lernen zu GenKI stattfindet.

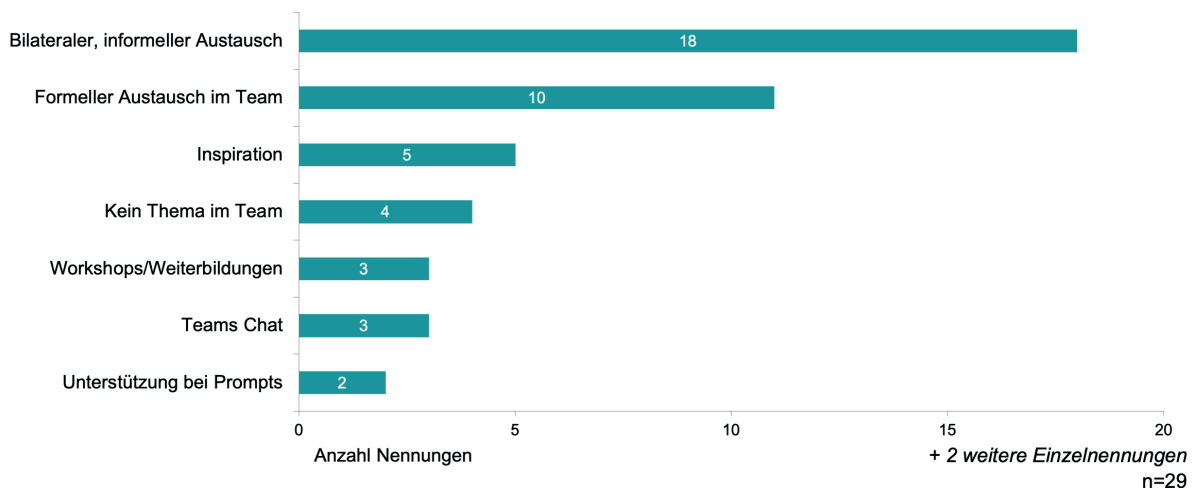


Abbildung 27: Voneinander Lernen im Team
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

5.2 Auswirkungen auf Kommunikation und Zusammenarbeit

Ob GenKI die Zusammenarbeit im Team verändert hat, wird von den Befragten unterschiedlich beurteilt (s. Abbildung 28). Dabei halten sich die Ja- und Nein-Stimmen die Waage: Während die eine Hälfte bereits von einem Wandel berichtet, nimmt die andere Hälfte bislang keine Veränderungen in der Zusammenarbeit wahr.

Unter jenen, die eine Veränderung wahrnehmen, fällt die Bewertung überwiegend positiv aus: Die Mehrheit beschreibt Verbesserungen in der Zusammenarbeit, während eine etwas kleinere Gruppe die Veränderungen als neutral oder negativ beurteilt – wobei sich diese beiden Einschätzungen die Waage halten (s. Abbildung 29).

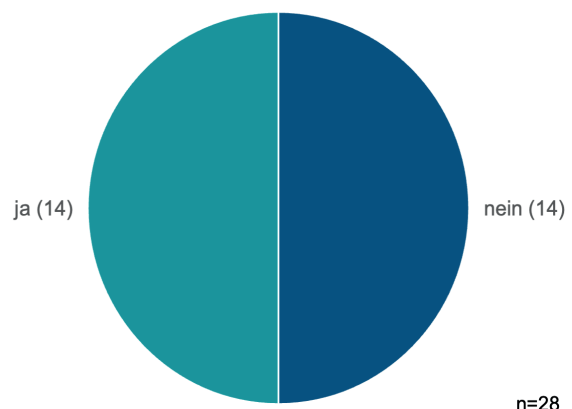


Abbildung 28: Veränderung Kommunikation und Zusammenarbeit im Team

Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

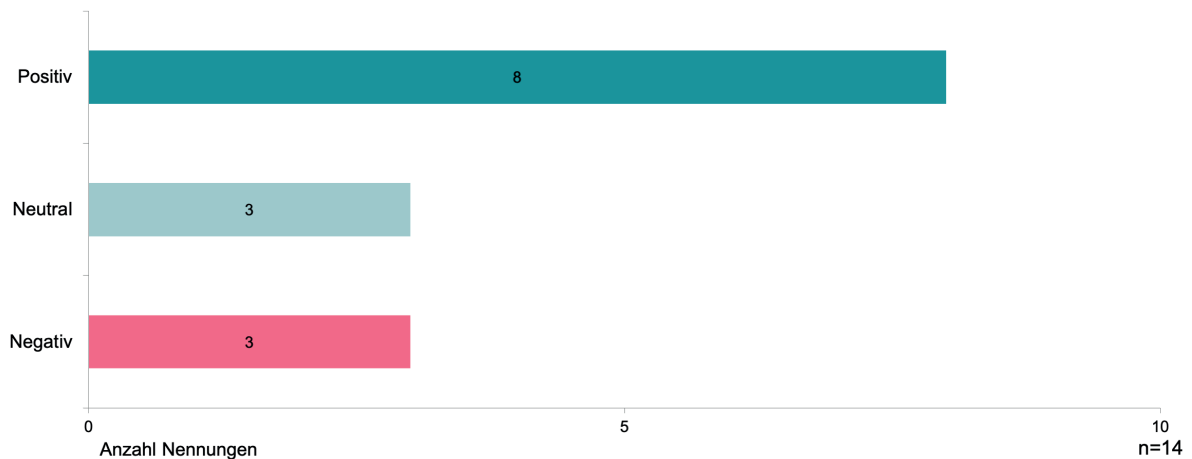


Abbildung 29: Bewertung Veränderung Teamarbeit
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Auf die Frage, woran die wahrgenommenen Veränderungen in der Zusammenarbeit festzumachen sind, nennen die Befragten unterschiedliche Aspekte (s. Abbildung 30). Am häufigsten wird zum einen ein geringerer Austausch im Team genannt, der sich teilweise auch auf die Qualität des Austauschs auswirkt: «Wir sprechen weniger und weniger tief miteinander im Team zu den Themen, die unser Business betreffen.» (Zitat anonymisiert). Zum anderen wird gleich häufig hervorgehoben, dass sich die Qualität der schriftlichen Kommunikation im Team durch die Nutzung von GenKI verbessert hat. Dass GenKI als niederschwelliger Ersatz für den kollegialen Austausch

genutzt wird, illustriert folgendes Zitat: «Wenn ich mich für einen Workshop vorbereite und meine Kollegen gerade keine Zeit haben, dann nutze ich KI. Da könnte es schon sein, dass ich dann eher verzichte, meine Kollegen darauf anzusprechen.» (Zitat anonymisiert). Darüber hinaus wird eine effizientere Zusammenarbeit genannt, etwa durch zielgerichtetere Meetings mit Fokus auf die inhaltliche Abstimmung, während Ausformulierungen nachgelagert und KI-gestützt erfolgen. Vereinzelt berichten Befragte zudem von einem vermehrten Wissensaustausch oder einer höheren Qualität im fachlichen Austausch.

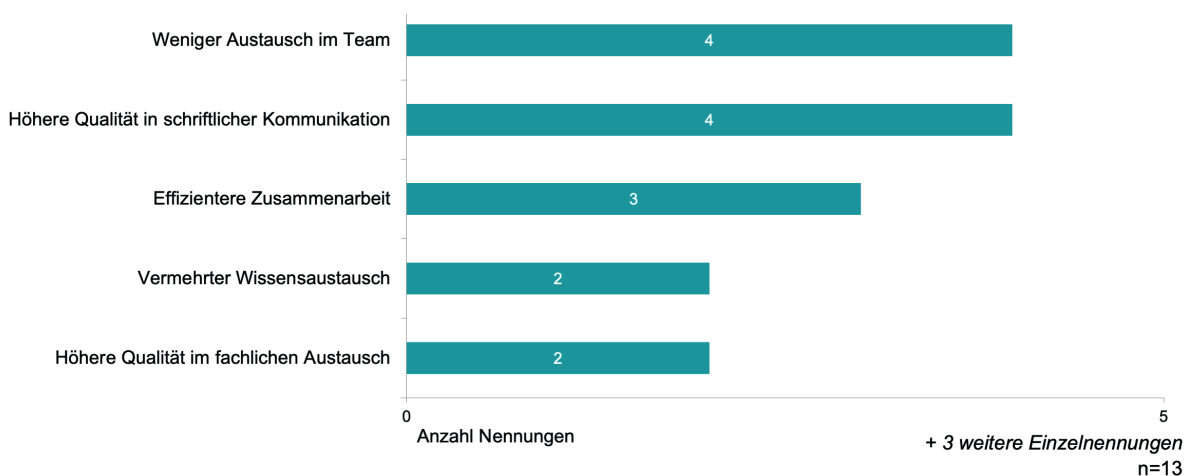


Abbildung 30: Art der Veränderung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

5.3 Vergleich zwischen GenKI und Kolleg:innen

Mit der zunehmenden Nutzung von GenKI stellt sich die Frage, wie sich die Interaktion mit der Technologie von der Kommunikation mit Kolleg:innen unterscheidet. Die Antworten der Teilnehmenden zeichnen hierzu ein vielschichtiges Bild (s. Abbildung 31). GenKI punktet bei vielen durch ihre Verfügbarkeit und Niederschwelligkeit: «Die generative KI hat natürlich den extrem großen Vorteil, dass sie rund um die Uhr verfügbar ist. Die generative KI hat unendlich viel Zeit für mich, hat Geduld, auch wenn ich vielleicht x-mal nachfrage.» (Zitat anonymisiert).

Während die Interaktion mit GenKI als sachorientiert wahrgenommen wird, bringen Kolleg:innen Beziehungsdynamiken, persönliche Meinungen,

emotionale Reaktionen und privaten Kontext in den Austausch ein. Ein weiterer zentraler Unterschied besteht im Kontextwissen: Anders als Kolleg:innen, die über geteiltes Erfahrungs- und Hintergrundwissen verfügen, muss GenKI der relevante Kontext erst explizit bereitgestellt werden. Während einige Befragte die Kommunikation mit GenKI als direkter und konkreter beschreiben, wird der Austausch mit Menschen als natürlicher und weniger vorhersehbar wahrgenommen: «Aber es braucht auch mal noch einen Blick, einen absurden Gedanken, auf den die KI gar nicht kommen würde. (...) Das macht uns Menschen ja noch aus, oder?» (Zitat anonymisiert). Zudem wird die Interaktion mit GenKI teilweise als asymmetrisch charakterisiert, da die KI kein soziales Gegenüber darstellt und sich im Vergleich zu Kolleg:innen stärker kontrollieren und steuern lässt. Die Teilnehmenden wurden gefragt, in welchen

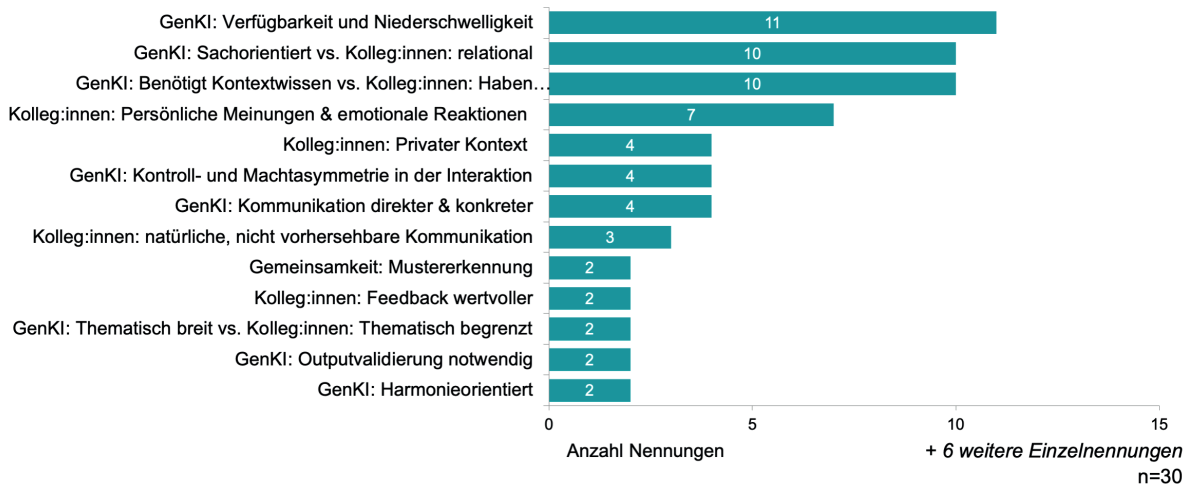


Abbildung 31: Unterschiede Interaktion GenKI vs. Kolleg:innen
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

Situationen sie weiterhin den Austausch mit Kolleg:innen gegenüber GenKI bevorzugen. Genannt werden Aufgaben, die Erfahrungs- und Kontextwissen erfordern oder komplexe Sachverhalte betreffen (s. Abbildung 32). Auch bei Innovationen und Ideenfindung bevorzugen einige Befragte den Austausch mit Kolleg:innen. Vereinzelt werden auch Situationen genannt, in denen ein Perspektivwechsel gefragt ist oder zwischenmenschliche Themen eine Rolle spielen. Als zentrale Begründung für diese Präferenz wird die Qualität

menschlicher Kritik und Perspektive hervorgehoben, wie eine befragte Person mit Blick auf die Validierung von Konzepten erläutert: «Auch wenn ich einer KI sagen kann, sei kritisch – sie ist nie so kritisch wie ein Mensch.» (Zitat anonymisiert). In einzelnen Fällen berichten Teilnehmende ausserdem von einer gestuften Vorgehensweise: Zunächst wird GenKI als Sparringspartner genutzt, bevor anschliessend der Austausch mit Kolleg:innen erfolgt.

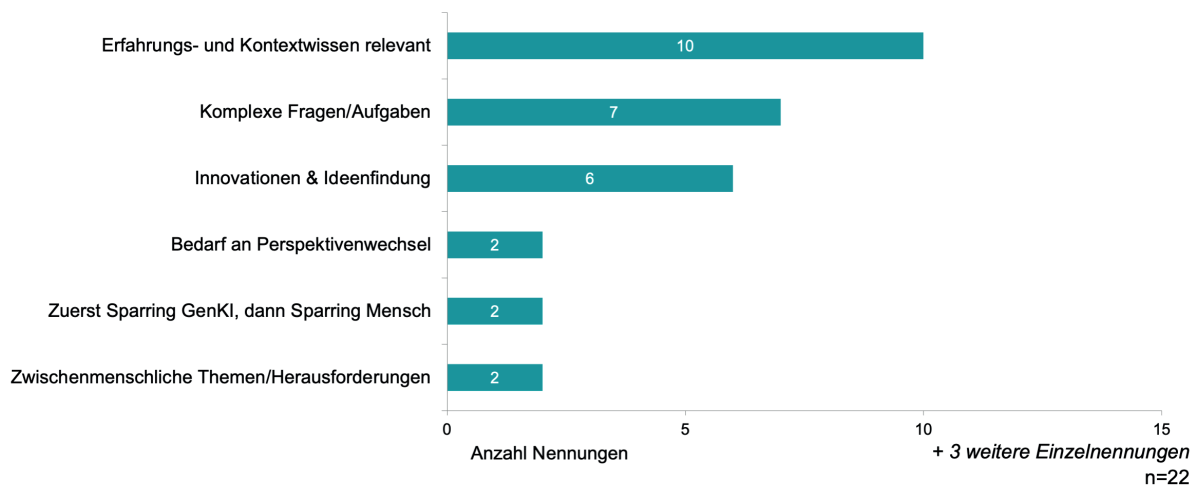


Abbildung 32: Aufgaben, bei denen Austausch mit Kolleg:innen bevorzugt wird
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

5.4 Wahrgenommene Veränderung bei Nutzer:innen

Um die Auswirkungen von GenKI auf die Teamdynamik besser zu verstehen, wurde zudem erhoben, wie Vielnutzende von GenKI im Arbeitsumfeld wahrgenommen werden. Die Teilnehmenden wurden gefragt, ob sie bei Kolleg:innen, die GenKI bereits intensiv nutzen, Veränderungen im Verhalten oder in der Arbeitsweise wahrnehmen. Die Einschätzungen fallen dabei unterschiedlich aus (s. Abbildung 33): Ein Teil berichtet, keine

Veränderungen bei den Kolleg:innen wahrgenommen zu haben, während ein geringfügig kleinerer Teil von Veränderungen berichtet.

Unter jenen, die Veränderungen wahrnehmen, reichen die Beobachtungen von gesteigerter Motivation und grösserem Selbstvertrauen – besonders bei jüngeren Mitarbeitenden – bis hin zu einem reduzierten Einsatz eigener Kompetenzen, einer Erweiterung des Aufgabenspektrums sowie ein Abbau von Authentizität. (s. Abbildung 34).

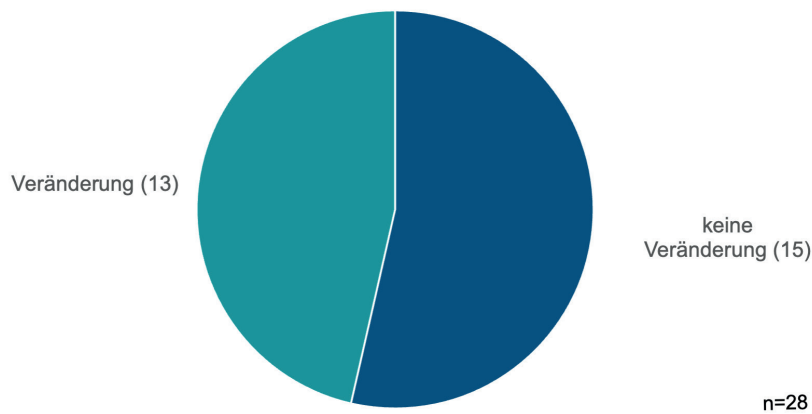


Abbildung 33: Beobachtete Veränderungen bei Kolleg:innen mit häufiger Nutzung

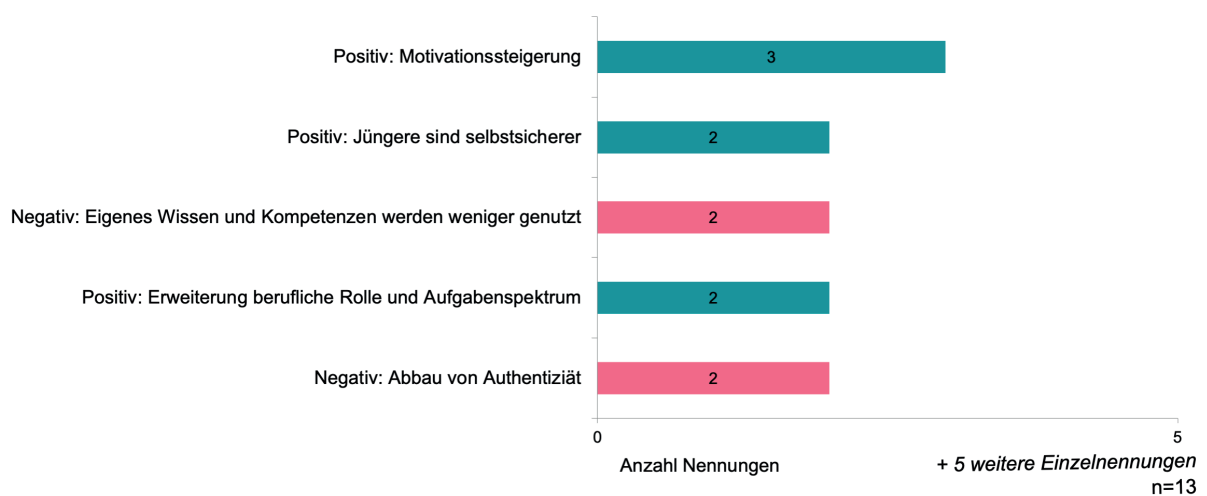


Abbildung 34: Beobachtete Veränderungen bei Kolleg:innen mit häufiger Nutzung
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Teamarbeit im Spannungsfeld von Mensch und GenKI

Im Teamkontext zeigt sich ein uneinheitliches Bild hinsichtlich des Umgangs mit dem möglichen Wegfall von Aufgaben oder Funktionen durch GenKI (s. Abbildung 35). In einer Mehrheit der Teams finden solche Diskussionen bereits statt, jedoch häufig auf bilateraler, informeller Ebene. Dennoch gibt es auch einige Teams, in denen diese Frage bislang gar nicht aufgegriffen wird. Mehrfach wird in den Interviews deutlich,

dass das Thema im Arbeitsalltag unterschwellig präsent ist, ohne explizit verhandelt zu werden und sich z.B. in beiläufigen Kommentaren äußert: «Ich spüre ein bisschen Sarkasmus. Zwischendurch heisst es [von meiner Assistentin]: ‚Ich schreibe das Protokoll von Sitzungen, irgendwann braucht es mich ja dann nicht mehr!.« (Zitat anonymisiert).

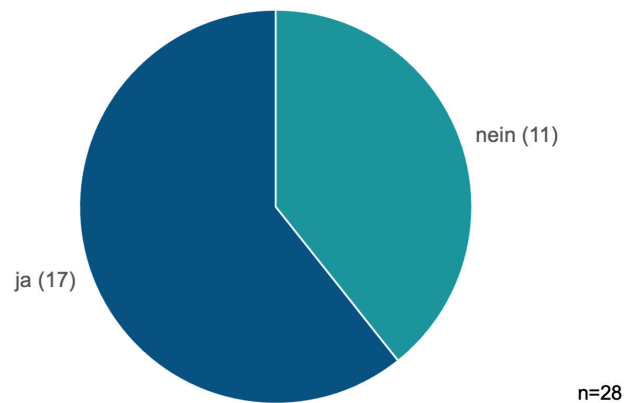


Abbildung 35: Diskussion über möglichen Wegfall von Aufgaben und Funktionen

6. Mensch und Maschine: Zukunft gemeinsam gestalten

In diesem Kapitel geht der Blick in Richtung Zukunft. Es thematisiert individuelle Entwicklungsstrategien, organisationale Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken sowie Idealvorstellungen einer Mensch-GenKI-Zusammenarbeit.

6.1 Chancen und Risiken durch GenKI

Hinsichtlich der Auswirkungen von GenKI auf die persönliche berufliche Entwicklung zeigt sich insgesamt eine grosse Zuversicht (s. Abbildung 36). Die Mehrheit der Teilnehmenden betrachtet die Technologie (eher) als Chance für die eigene berufliche Entwicklung. Eine deutlich kleinere Gruppe sieht sowohl Chancen als auch Risiken. Nur eine Person bewertet den Einfluss von GenKI eher als Risiko für die eigene Laufbahn.

In der Auswertung kristallisieren sich Qualitätssteigerungen und Effizienzgewinne als die am

häufigsten genannten Chancen von GenKI heraus (s. Abbildung 37). Darüber hinaus sehen einige Befragte einen individuellen Wettbewerbsvorteil durch erworbene GenKI-Kompetenzen: «Man kann sich auch differenzieren zu Personen, die Mühe haben mit KI, die vielleicht auch in totaler Abwehrhaltung sind.» (Zitat anonymisiert). Zudem heben einige Befragte die mögliche Aufwertung sozialer Kompetenzen und menschenzentrierter Tätigkeiten hervor, etwa in beratenden und begleitenden Rollen (z.B. Coaching, Prozessberatung) sowie in Kontexten, die stark von zwischenmenschlicher Interaktion geprägt sind, wie Konfliktsituationen.

Weniger häufig genannte Chancen liegen in neuen Projekt- und Anwendungsmöglichkeiten sowie darin, dass die eigene Tätigkeit interessanter wird und mehr Spass macht. Nur vereinzelt wird die Möglichkeit zur beruflichen Neuorientierung genannt.



Abbildung 36: GenKI als Chance oder Risiko für berufliche Entwicklung

Mensch und Maschine: Zukunft gemeinsam gestalten

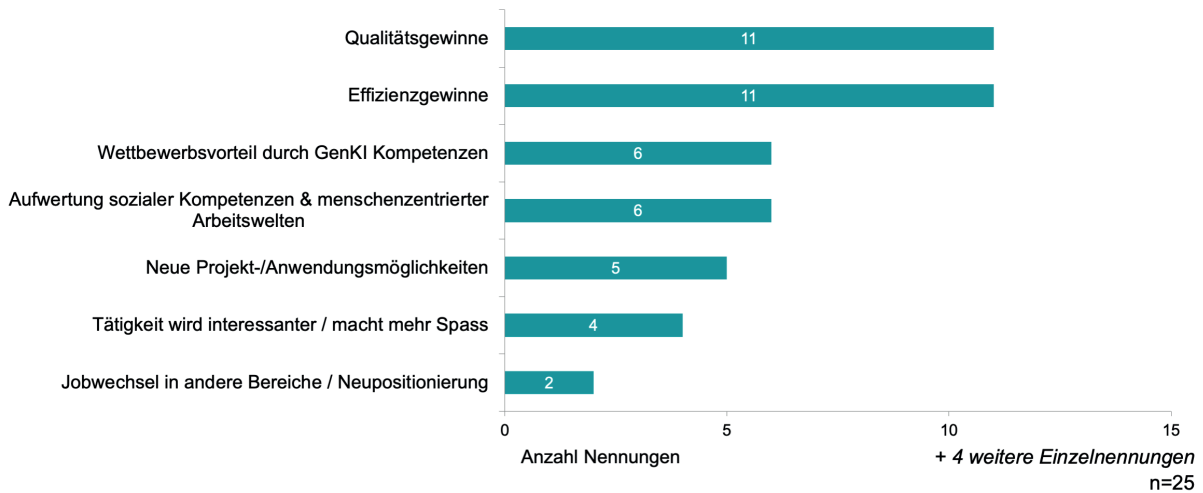


Abbildung 37: Chancen für eigene berufliche Entwicklung
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Bei der Frage nach möglichen Risiken für die eigene berufliche Entwicklung nennen die Befragten am häufigsten die potenzielle (teilweise) Ersetzbarkeit durch GenKI (s. Abbildung 38). Die folgende Aussage illustriert diese Wahrnehmung exemplarisch: «Ich bin immer als Externer bei Firmen. Dort besteht die Gefahr, dass man sagt, wir brauchen das nicht mehr, weil wir jetzt unsere AI-Helfer haben und wir das mit den internen Ressourcen auch erledigen können.» (Zitat anonymisiert). Darüber hinaus wird die wahrgenommene Bedrohung nicht nur auf individueller, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene reflektiert. So beschreibt eine befragte Person eine

grundlegende Verunsicherung hinsichtlich der Zukunft wissensbasierter Berufe: «Wir als ‚White Collars‘ sind plötzlich gefährdet von Automatisierungen wegen KI. (...) Man stellt sich sofort immer auch die Frage, was bedeutet das für meine Kinder? Was werden die mal beruflich? Was soll ich denen raten? Also die gesellschaftlichen Fragen.» (Zitat anonymisiert). Seltener thematisiert werden bei dieser Frage steigende Erwartungen an die eigene berufliche Rolle, die Sorge, mit der technologischen Entwicklung Schritt halten zu können, sowie ein möglicher Kompetenzabbau. Vereinzelt wird eine zunehmende Abhängigkeit von GenKI als potenzielles Risiko angeführt.

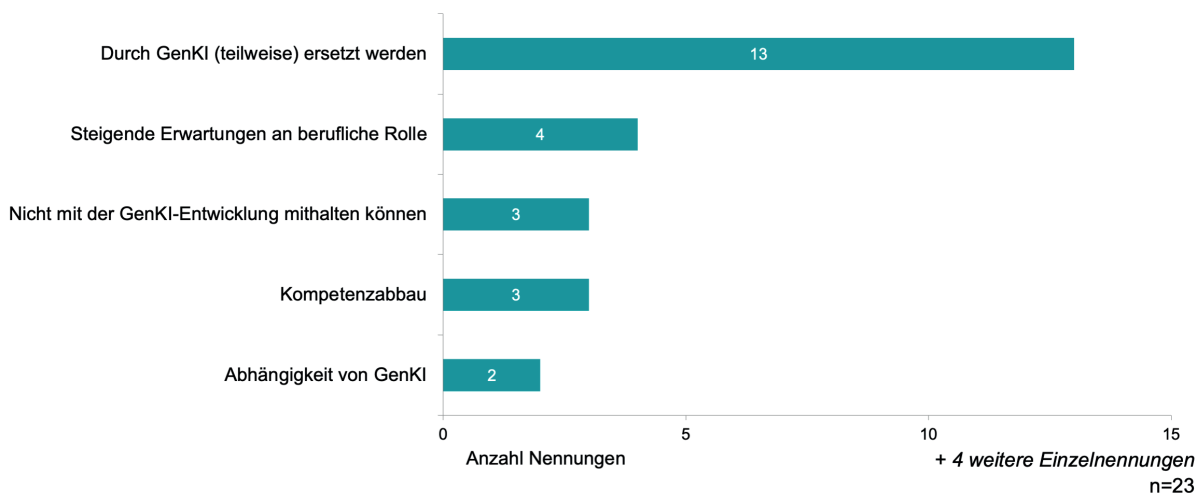


Abbildung 38: Risiken für eigene berufliche Entwicklung
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

6.2 Zukünftige Weiterbildung und Nutzung

Die Antworten auf die Frage, wie die Befragten künftig beim Thema GenKI auf dem Laufenden bleiben möchten, verdeutlichen, dass der Kompetenzaufbau auch weiterhin primär selbstgesteuert erfolgen soll (s. Abbildung 39). Am häufigsten wird dabei das Selbststudium über digitale Medien genannt. Auch Learning-by-Doing sowie der Austausch mit Kolleg:innen spielen eine wichtige Rolle. Formale Weiterbildungen planen knapp ein Drittel der Befragten. Nur sehr wenige geben an, bislang keine Strategie entwickelt zu haben, um ihre Kompetenzen im Umgang mit GenKI weiter auszubauen.

Im Hinblick darauf, welche Faktoren auf Team- und Organisationsebene eine produktive Nutzung von GenKI durch Mitarbeitende fördern, nennen die Befragten eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte (s. Abbildung 40). Am häufigsten wird der Kompetenzaufbau und die Befähigung der Mitarbeitenden im Umgang mit GenKI hervorgehoben. Zudem messen die Teilnehmenden strukturellen Rahmenbedingungen – insbesondere klaren Governance-Modellen, Datenschutzregelungen und verbindlichen Leitplanken – eine hohe Relevanz

bei. Darüber hinaus werden eine klare Strategie, eine unterstützende Haltung und Commitment seitens der Organisation, die Verfügbarkeit geeigneter Tools, Change-Management-Massnahmen sowie Möglichkeiten zum Ausprobieren der Technologie genannt. Auch Vorbilder im Unternehmen, psychologische Sicherheit im Umgang mit GenKI und der Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitenden werden als förderliche Faktoren beschrieben. Seltener werden individuelle Motivation sowie unternehmensinterne GenKI-Programme oder spezifische Chatbots erwähnt.

Aus Sicht vieler Befragten zeichnet sich die ideale Zusammenarbeit zwischen Mensch und GenKI durch einen reflektierten Einsatz der Technologie als unterstützendes Werkzeug aus (s. Abbildung 41). Mehrere Befragte betonen, dass die Kontrolle und aktive Steuerung dabei weiterhin beim Menschen liegen sollte, wie folgendes Zitat illustriert: «Die ideale Zusammenarbeit ist für mich schon, dass KI nur als Unterstützung dient. Ich finde, der Hauptaufgabenerfüller sollte immer noch der Mensch sein.» (Zitat anonymisiert). Mehrere Teilnehmende betonen zudem eine komplementäre Zusammenarbeit, in der menschliche und technologische Stärken kombiniert werden: «Ich würde mir eine Zusammenarbeit wünschen, an der die

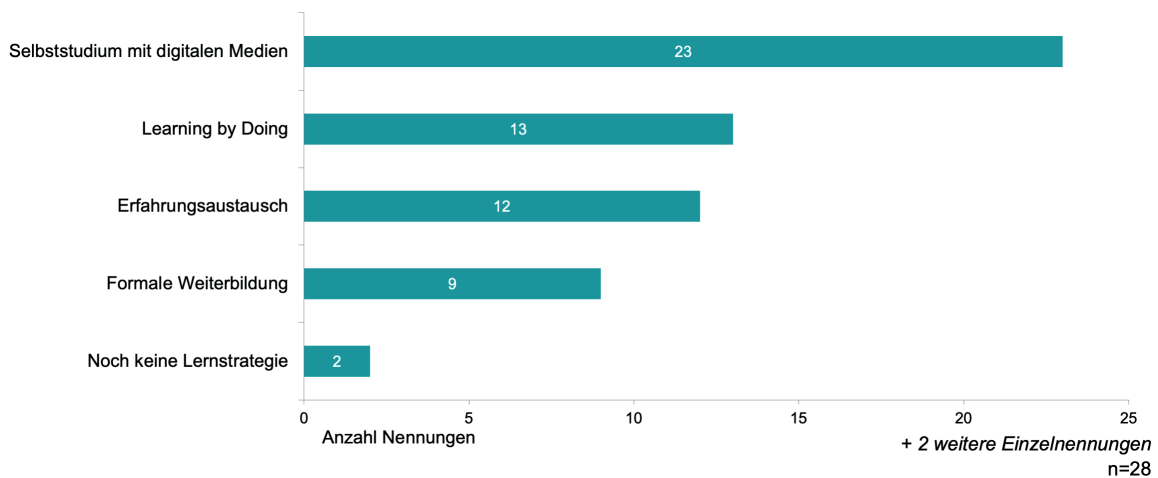


Abbildung 39: Weiterbildung und Informationsstrategie zu GenKI
(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

Mensch und Maschine: Zukunft gemeinsam gestalten

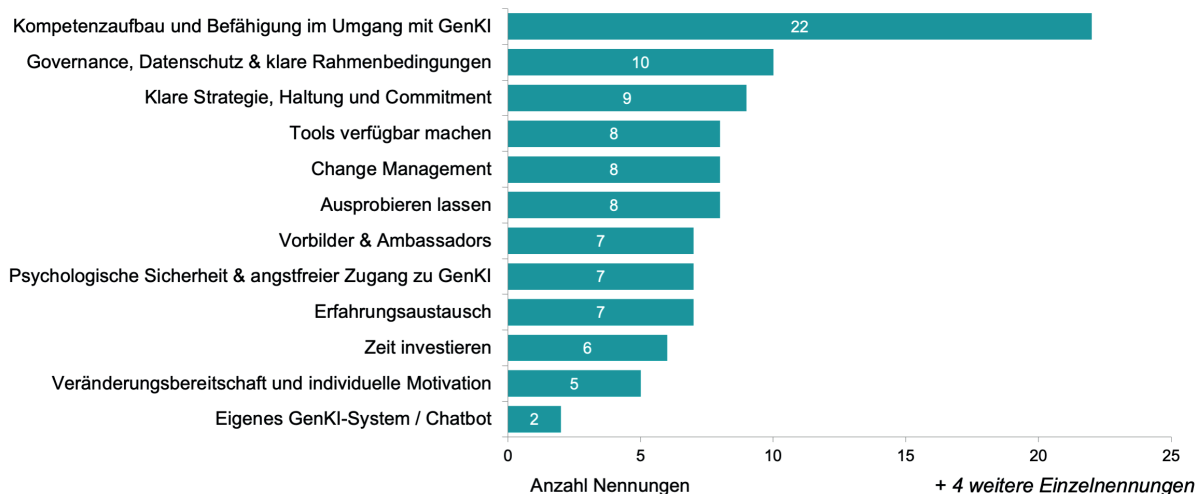


Abbildung 40: Faktoren für produktive Nutzung auf Team- und Organisationsebene

(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

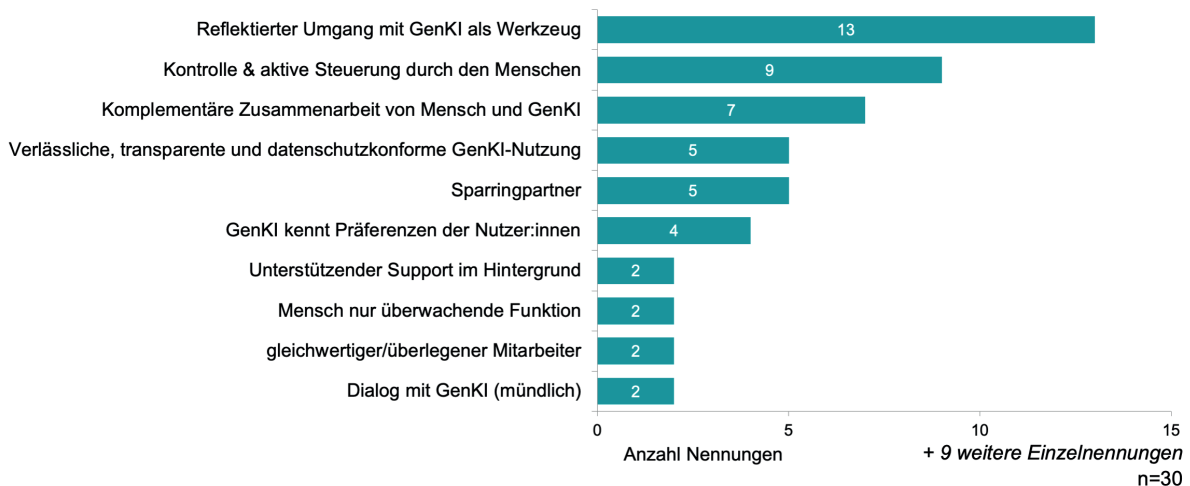


Abbildung 41: Idealvorstellung Zusammenarbeit zwischen Mensch und GenKI

(Darstellung mit Hilfe von ChatGPT erstellt)

KI das Beste aus mir rausholt und ich das Beste aus der KI.» (Zitat anonymisiert). Weitere genannte Aspekte umfassen eine verlässliche, transparente und datenschutzkonforme Nutzung sowie den Einsatz von GenKI als Sparringspartner:in. Einzelne Befragte betonen bei der Beschreibung der idealen Zusammenarbeit mit GenKI die Bedeutung von Personalisierung und Kontextsensitivität, um eine gezielte und passgenaue Unterstützung im Arbeitskontext zu ermöglichen:

«In Zukunft habe ich vielleicht auch wirklich so einen KI-Buddy, der mich oder vor allem den Kontext meiner Anwendungsfelder im Job sehr gut kennt.» (Zitat anonymisiert). Seltener erwähnt werden Szenarien, in denen GenKI primär als unterstützender Hintergrund-Support fungiert, der Mensch lediglich eine überwachende Rolle einnimmt oder GenKI die Rolle eines gleichwertigen beziehungsweise sogar überlegenen Mitarbeitenden übernimmt.

6.3 Wegfall von GenKI

Die Reaktionen auf einen hypothetischen Wegfall von GenKI-Tools fallen unter den Befragten geteilt aus, wobei negativ konnotierte Begriffe wie Rückschritt, Frust oder Verärgerung klar überwiegen (s. Abbildung 42). Gleichzeitig finden sich auch neutralere Einschätzungen wie «okay» oder «bewältigbar».

Diese Bandbreite lässt sich exemplarisch mit den Zitaten von zwei befragten Personen veranschaulichen. Während eine Person den Wegfall zwar bedauern würde, ihn aber als verkraftbar einschätzt – «Ja, es wäre schade, weil es einfach

so feigt (...). Aber wir könnten nach wie vor ohne. Wir wären nicht amputiert.» (Zitat anonymisiert) – schildert eine andere Person die Konsequenzen als deutlich gravierender: «Ich kann nicht mehr arbeiten ohne generative KI. Ich kann schon arbeiten, das ist falsch. Es ist nicht so, dass mein Hirn in der Zwischenzeit verbrannt ist. Aber ich wäre nicht mehr in der Lage, mein neues Pensum zu bestreiten – nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ.» (Zitat anonymisiert). Eine befragte Person bringt es mit folgender Analogie auf den Punkt: «Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie ab sofort kein Auto haben, nur eine Kutsche?» (Zitat anonymisiert).



Abbildung 42: Stellen Sie sich vor, Sie könnten ab morgen keine GenKI mehr bei der Arbeit nutzen

Mensch und Maschine: Zukunft gemeinsam gestalten

Während die Hälfte der Teilnehmenden im Falle eines hypothetischen Wegfalls von GenKI eine deutliche Beeinträchtigung ihrer Arbeit prognostiziert, bewertet die andere Hälfte dieses Szenario als gut bewältigbar (s. Abbildung 43).



Abbildung 43: Bewältigbarkeit der Arbeit bei hypothetischem Wegfall von GenKI

Oliver Schmid

Senior Vice President LF Technology & Operations
bei HUBER+SUHNER



Haben sich Ihre beruflichen Aufgaben durch die Nutzung von GenKI geändert?

Nein, die Aufgaben grundsätzlich nicht. Ich habe immer noch dieselben Aufgaben wie vorher. [...] Ich habe mehr Zeit für qualitative Themen in meinem Beruf. Vorher war es mehr etwas zu erarbeiten, zum Beispiel einen Monatsbericht oder irgendetwas, das repetitiv war. Ich kann mich heute mehr auf den Inhalt konzentrieren. In dem Sinne hat sich das schon ein bisschen verändert. Aber meine Grundaufgaben haben sich nicht verändert.

Welche Chancen und Risiken sehen Sie durch generative KI für Ihre berufliche Entwicklung?

Chancen sind klar Effizienz und Qualität. Man kann schneller sein und sich auf andere, höherstehende Aufgaben konzentrieren mit einem erhöhten Grad an Qualität. Das ist eine riesige Chance. Wenn man ein bisschen neugierig ist und sich damit beschäftigt, kann man sich auch klar von Personen differenzieren, die Mühe mit KI haben oder vielleicht sogar in einer totalen Abwehrhaltung sind. Da kann man sich sehr gut abheben. Risiken sind, wie ich gesagt habe, diese Robotik. Wenn es dann einmal in den Bereich von

Gefühlen und Sozialem geht, stellt sich schon die Frage, ob es noch Führungskräfte braucht bzw. gewisse Führungsrollen komplett entfallen oder ergänzt werden können. [...] Die Kombination aus Robotics und KI kann vielleicht in Zukunft sogar besser oder empathischer auf Menschen eingehen als ich als Führungskraft. [...] Das kann dann schon auch in meine Rolle und meinen Bereich hineinspielen.

«Wenn man ein bisschen neugierig ist und sich damit beschäftigt, kann man sich auch klar von Personen differenzieren, die Mühe mit KI haben oder vielleicht sogar in einer totalen Abwehrhaltung sind.»

Was denken Sie, welche Faktoren auf Team-ebene, aber auch auf Organisationsebene sind aus Ihrer Sicht entscheidend, damit GenKI von mehr Mitarbeitenden produktiv genutzt wird?

Es ist ein Change-Projekt. Es darf kein Technologie-Projekt sein. Es muss immer auch unter dem Gesichtspunkt des Change-Managements betrachtet werden. Dass man die Mitarbeitenden und die Menschen nicht zwingt, sondern versucht, es ihnen schmackhaft zu machen und sie dazu ermutigt, es selbst auszuprobieren. Dass nicht der grosse Druck entsteht, dass man jetzt KI nutzen muss und ab morgen alles über den Chatbot läuft. Ich glaube, es ist wirklich wichtig, dass man die Organisation mitnimmt und sie in User-Gruppen begleitet. Damit habe ich sehr gute Erfahrungen gemacht. [...] Das ist, glaube ich, das Wichtigste: dass man den Menschen die Angst vor KI nimmt.

«Es muss immer auch unter dem Gesichtspunkt des Change-Managements betrachtet werden. Dass man die Mitarbeitenden und die Menschen nicht zwingt, sondern versucht, es ihnen schmackhaft zu machen und sie dazu ermutigt, es selbst auszuprobieren. [...] Ich glaube, es ist wirklich wichtig, dass man die Organisation mitnimmt und sie in User-Gruppen begleitet.»

Wenn Sie in die Zukunft schauen, wie sieht Ihr Bild aus von der idealen Zusammenarbeit zwischen Menschen und generativer KI?

Wenn ich jetzt so ein Bild male, dann sehe ich

wirklich so etwas wie einen Sparringspartner, der mich tagtäglich begleitet, der sich auch anpassen kann, der mich kennt und der mich in die Zukunft begleitet. Das ist für mich das Bild und die Chance, dass KI und der Mensch gemeinsam sehr positiv nebeneinander leben können.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten ab morgen keine GenKI mehr bei der Arbeit nutzen. Was löst das bei Ihnen aus? Wie wäre das für Sie?

Das wäre keine Katastrophe. Wir haben es ja vorher auch so gemacht. Aber es wäre schon mühsam. Für mich wäre es ein absoluter Schritt zurück. Das ist, wie wenn man nach dem Computerzeitalter wieder zurück auf Papier gehen müsste. Es wäre eine unschöne Erfahrung. Bei mir würde das keine Angst auslösen, eher eine Verärgerung. Ja, ich glaube, Verärgerung wäre wahrscheinlich das richtige Wort. Es wäre einfach mühsam.

7. Zusammenfassung

Die 9. Trendstudie des IAP Institut für Angewandte Psychologie hat untersucht, wie Fach- und Führungspersonen in der Schweiz² GenKI im beruflichen Alltag nutzen und welche Auswirkungen die tägliche Anwendung auf Individuen, die Zusammenarbeit im Team sowie auf berufliche Rollen und Aufgaben hat. Im Fokus standen sowohl die Erfahrungswelt von Personen, die GenKI bereits täglich im Arbeitskontext einsetzen, als auch die psychologischen, organisatorischen und arbeitsbezogenen Veränderungen, die sich aus der Nutzung von GenKI ergeben.

Die Analyse des **Nutzungsverhaltens** zeigt, dass GenKI als effizienz- und qualitätsorientiertes Instrument in den Arbeitsalltag integriert wird. Die häufigsten Anwendungsfelder konzentrieren sich dabei auf Textgenerierung, Ideenentwicklung und Textüberarbeitung. Hinsichtlich des Rollenverständnisses fungiert GenKI für die Mehrheit der Befragten als Assistenz oder Werkzeug. Insbesondere Intensivnutzende erweitern dieses Spektrum und setzen die Systeme häufiger auch als Sparrings- oder Diskussionspartner:in ein, um eigene Gedanken zu spiegeln und zu reflektieren. Eine Personifizierung der Technologie im Sinne von Arbeitskolleg:innen oder Freund:innen ist hingegen die Ausnahme. Trotz der routinierten Anwendung bestehen weiterhin substanzielle Unsicherheiten. Diese betreffen primär die Fehleranfälligkeit (Halluzinationen) sowie ungeklärte rechtliche Fragestellungen zum Urheber- und Datenschutz. Die Nutzung erfolgt überwiegend individuell, eher selten wird GenKI gemeinsam mit Kolleg:innen verwendet. Organisationsweite Vorgaben und strukturierte Einsatzstrategien fehlen noch in einigen Organisationen oder sind noch

nicht ausreichend kommuniziert.

Die **psychologischen Auswirkungen** der GenKI-Nutzung fallen insgesamt eher positiv aus. Die grosse Mehrheit der Befragten schätzt die Ergebnisqualität von GenKI häufig als mit der eigenen vergleichbar ein und verbindet dies vor allem mit positiven Emotionen wie Freude und Erleichterung. Zahlreiche Teilnehmende berichten zudem von Stolz auf GenKI-unterstützte Arbeitsergebnisse, insbesondere wenn diese zu höherer Qualität, effizienteren Arbeitsprozessen oder erfolgreichen Problemlösungen beitragen. Trotz der selbstkritischen Reflexion, sich in einzelnen Situationen zu sehr auf die Technologie verlassen zu haben, zeigt sich beim Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ein stabiles bis positives Bild. Wenngleich ein Teil der Befragten steigende Erwartungen an Produktivität und den Druck, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten, als belastend empfindet, wird GenKI überwiegend als entlastend erlebt.

Hinsichtlich der **Arbeitsaufgaben** zeigen die Ergebnisse eher schleichende als radikale Veränderungen: Vor allem die Zeit für Routinetätigkeiten wird reduziert. Die gewonnene Zeit fliesst meist in andere Aufgaben oder ermöglicht es, mehr ähnliche Aufgaben in gleicher Zeit zu erledigen. Der Aufgabenbereich verändert sich im Sinne eines höheren Outputs oder eines etwas breiteren Tätigkeitsspektrums. Während sich für die Mehrheit der Befragten der Kern ihrer Rolle noch nicht grundlegend verändert hat, zeigt sich bei vielen eine qualitative Aufwertung: Gut die Hälfte der Teilnehmenden empfindet die eigene Arbeit durch den Einsatz von GenKI als wertvoller.

² 29 Interviewpartner:innen aus CH, 1 Interviewpartner:in aus D

Zusammenfassung

Im **Teamkontext** zeigt sich ein heterogenes Bild der GenKI-Nutzung. Unterschiede innerhalb der Teams sind häufig, insbesondere hinsichtlich der Nutzungsintensität. Der Austausch über GenKI findet meist informell zwischen Kolleg:innen statt und gemeinsame Nutzungsszenarien sind eher selten; GenKI wird dabei als Werkzeug und nicht als Teammitglied verstanden. Die Auswirkungen auf Kommunikation und Zusammenarbeit werden unterschiedlich wahrgenommen: Während etwa die Hälfte der Befragten Veränderungen feststellt, sieht die andere Hälfte bislang keine spürbaren Effekte. Beobachtete Veränderungen werden überwiegend positiv bewertet und zeigen sich insbesondere in einer höheren Qualität schriftlicher Kommunikation sowie einer effizienteren Zusammenarbeit. Gleichzeitig berichten einige Befragte aber auch von einem geringeren Austausch im Team. Im direkten Vergleich punktet GenKI durch Verfügbarkeit, Niederschwelligkeit und Sachlichkeit, während die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen bei komplexen, kontextabhängigen oder kreativen Aufgaben bevorzugt werden.

Der Blick in die **Zukunft der Zusammenarbeit zwischen Mensch und GenKI** ist von einer ausgeprägten Zuversicht geprägt. Die grosse Mehrheit der Befragten begreift die Technologie (eher) als Chance für die persönliche berufliche Entwicklung, wobei vor allem Qualitätssteigerungen und Effizienzgewinne im Vordergrund stehen. Demgegenüber wird die potenzielle Substitution von Tätigkeiten als primäres Risiko identifiziert. Begleitet wird diese Sorge von einem wahrnehmbaren Anpassungsdruck, der aus der hohen technologischen Dynamik resultiert. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzen die Teilnehmenden auch auf eine primär selbstgesteuerte Weiterbildungsstrategie sowie kollegialen Austausch. Die ideale Zusammenarbeit zwischen Mensch und GenKI beschreiben die Befragten vor allem als komplementär: GenKI dient als Werkzeug oder Sparringspartner:in, während Kontrolle und Verantwortung weiterhin

beim Menschen liegen. Wie tief GenKI bereits in die Arbeit integriert ist, zeigt die Reaktion auf einen hypothetischen Wegfall der Tools: Ein Verzicht wird überwiegend als Rückschritt bewertet, der mit deutlichen qualitativen und quantitativen Einbussen in der Arbeitsleistung einherginge.

Auf **organisationaler Ebene** wird die produktive Nutzung von GenKI nicht allein als technische Frage verstanden. Vielmehr sind eine ganzheitliche Befähigung der Mitarbeitenden sowie klare strukturelle Rahmenbedingungen in Form von Governance-Modellen und Datenschutzvorgaben zentral. Eine unterstützende Unternehmenskultur, die psychologische Sicherheit und Erprobungsräume bietet, und die klare strategische Ausrichtung der Führungsebene werden als wesentliche erfolgskritische Faktoren genannt.

8. Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine produktive Nutzung von GenKI nicht allein von der Technologie selbst abhängt, sondern stark von individuellen, teambezogenen und organisationalen Faktoren geprägt wird. Entsprechend ergeben sich Handlungsempfehlungen auf mehreren Ebenen.

Auf **individueller Ebene** wird sichtbar, dass Mitarbeitende ihre eigene Arbeitsweise zunehmend neugestalten müssen. GenKI eröffnet neue Möglichkeiten, ersetzt jedoch nicht den Mehrwert menschlicher Interaktion. Es gilt, situativ abzuwägen, wann der Einsatz von GenKI einen echten Mehrwert bietet und wann der menschliche Austausch vorzuziehen ist. Zudem zeigt die Studie, dass GenKI nicht nur Effizienzgewinne ermöglicht, sondern auch zur Kompetenzentwicklung beitragen kann. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist die Schärfung «GenKI-unterscheidender» Stärken: Kompetenzen wie emotionale Intelligenz, kritisches Kontextwissen und der Aufbau sozialer Netzwerke gewinnen an Bedeutung, um die eigene Rolle in einem KI-geprägten Arbeitsumfeld aktiv und zukunftsicher zu positionieren.

Auf **Teamebene** liegt die Priorität auf der Klärung neuer Standards und Erwartungen, insbesondere da eine variierende GenKI-Nutzung innerhalb des Teams zu Spannungen führen kann. Gemeinsam sollten Anforderungen an Produktivität und Qualität neu definiert werden, wobei ein besonderes Augenmerk auf der Balance zwischen Effizienz und Teamdynamik liegt: Damit die ständige Verfügbarkeit von GenKI den persönlichen Austausch nicht schleichend verdrängt, sollten Führungskräfte gezielt Räume für gemeinsames Lernen

und informellen Erfahrungsaustausch schaffen. Die Einführung neuer Arbeitsweisen erfordert zudem offene Gespräche über Rollenveränderungen, Verantwortlichkeiten sowie die Grenzen des Einsatzes von GenKI. Da ein grosser Teil des Wissensaufbaus informell erfolgt, sollten Teams ausreichend Ressourcen sowie geschützte Räume zum Experimentieren und Lernen erhalten. Ein strukturierter und regelmässiger Erfahrungsaustausch im Team über Best Practices, individuelle Herausforderungen oder neue Anwendungsmöglichkeiten von GenKI kann zusätzlich zur gemeinsamen Kompetenzentwicklung beitragen.

Auf **organisationaler Ebene** erfordert eine produktive und sichere GenKI-Nutzung eine klare strategische Verankerung. Da viele der heute genutzten Tools frei verfügbar, jedoch häufig nicht datenschutzkonform sind, müssen Organisationen zwingend sichere, leistungsfähige und benutzerfreundliche Alternativen bereitstellen. Bottom-up-Initiativen sind wertvoll, reichen langfristig jedoch nicht aus: Es braucht eine klare Strategie und Haltung mit verbindlichen, transparent kommunizierten und regelmässig aktualisierten Richtlinien – hinsichtlich Einsatzbereichen, Qualitätsstandards, Deklarationspflichten und Datenschutz.

Damit GenKI sinnvoll in den Arbeitskontext integriert werden kann, sind eine systematische Anpassung von Arbeitsprozessen und Schnittstellen sowie ein bewusst gestalteter Kulturwandel notwendig. Eine von Offenheit, Lernbereitschaft und kritischer Reflexion geprägte Unternehmenskultur, die den menschlichen Beitrag klar wertschätzt, bildet dabei die Grundlage. Professionelles

Implikationen für die Praxis

Change-Management und Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten, die unterschiedliche Kompetenzniveaus berücksichtigen, können Mitarbeitende auf diesem Weg begleiten.

Literaturverzeichnis

Arntz, M., Baum, M., Brüll, E., Dorau, R., Hartwig, M., Lehmer, F., Matthes, B., Meyer, S.-C., Schlenker, O., Tisch, A., & Wischniewski, S. (2025). *Digitalisierung und Wandel der Beschäftigung (DiWaBe 2.0): Eine Datengrundlage für die Erforschung von Künstlicher Intelligenz und anderer Technologien in der Arbeitswelt*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20250225>

Bommasani, R., Hudson, D. A., Adeli, E., Altman, R., Arora, S., von Arx, S., Bernstein, M. S., Bohg, J., Bosselut, A., Brunskill, E., Brynjolfsson, E., Buch, S., Card, D., Castellon, R., Chatterji, N., Chen, A., Creel, K., Davis, J. Q., Demszky, D., ... Liang, P. (2021). *On the Opportunities and Risks of Foundation Models (Version 3)*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2108.07258>

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>

Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Kraymer, L., Candelon, F., Lakhani, K. R. (2023) *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013, The Wharton School Research Paper, Organization Science, Forthcoming, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4573321>

Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 111–126. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>

Hu, K. (2023, Februar 2). ChatGPT sets record for fastest-growing user base—Analyst note. *Reuters*. <https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Beltz Juventa.

Kunze, F., & Lauterbach, A. S. (2024). *Wie Beschäftigte Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz wahrnehmen*. *Policy Papers / Cluster of Excellence 'The Politics of Inequality'*, (16), 2-11.

Lühr, T., & Kämpf, T. (2025). *Bots im Büro: Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation*. Hans-Böckler-Stiftung.

Stryker, C., & Scapicchio, M. (2024, März 22). *Was ist generative KI?* | IBM.
<https://www.ibm.com/de-de/think/topics/generative-ai>

Volkmar, G., Oehninger, F., & Demiriz, U. (2025). *AI Barometer Studie 2025: Status quo der Adoption von GenAI in Schweizer Unternehmen*.
<https://doi.org/10.21256/ZHAW-2517>

Woodruff, A., Shelby, R., Kelley, P. G., Rousso-Schindler, S., Smith-Loud, J., & Wilcox, L. (2024). *How Knowledge Workers Think Generative AI Will (Not) Transform Their Industries*. *Proceedings of the CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–26.
<https://doi.org/10.1145/3613904.3642700>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschreibung der Stichprobe	3
Abbildung 2: \emptyset Häufigkeit GenKI-Nutzung an Arbeitstagen	4
Abbildung 3: \emptyset Dauer GenKI-Nutzung an Arbeitstagen	4
Abbildung 4: Im Berufsalltag besteht der Nutzen von GenKI vor allem bei ...	5
Abbildung 5: Deswegen wird GenKI genutzt ...	5
Abbildung 6: Motive für Nicht-Nutzung von GenKI bei bestimmten Arbeitsaufgaben	6
Abbildung 7: Rollen von GenKI im Arbeitskontext	7
Abbildung 8: Unsicherheiten bei Nutzung	8
Abbildung 9: GenKI kommt zu ähnlich gutem Ergebnis wie man selbst	11
Abbildung 10: Empfindungen bzgl. ähnlich gutem Ergebnis	12
Abbildung 11: In manchen Situationen habe ich mich zu sehr auf GenKI verlassen	12
Abbildung 12: Situationen mit besonderem Stolz auf GenKI-unterstützte Ergebnisse	13
Abbildung 13: Auslöser von Stolz auf Ergebnisse bei GenKI-Einsatz	13
Abbildung 14: Veränderung des Vertrauens in eigene Fähigkeiten durch GenKI-Nutzung	14
Abbildung 15: Entlastung oder zusätzlicher Druck durch GenKI	14
Abbildung 16: Zusätzlicher Druck	15
Abbildung 17: Relevanz von GenKI für die tägliche Arbeit	16
Abbildung 18: Veränderung der beruflichen Aufgaben durch GenKI	17
Abbildung 19: Reduktion von Routineaufgaben	17
Abbildung 20: Nutzung der eingesparten Zeit	18
Abbildung 21: Gespräch mit Vorgesetzten über Zeitersparnis	18
Abbildung 22: Veränderung der beruflichen Rolle durch GenKI	19
Abbildung 23: Veränderung der Wertigkeit der Arbeit	19
Abbildung 24: Unterschiede bei GenKI-Nutzung im Team	22
Abbildung 25: Individuelle oder gemeinsame Nutzung	23
Abbildung 26: Personifizierung der GenKI im Team	23
Abbildung 27: Voneinander Lernen im Team	24
Abbildung 28: Veränderung Kommunikation und Zusammenarbeit im Team	24
Abbildung 29: Bewertung Veränderung Teamarbeit	25
Abbildung 30: Art der Veränderung der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team	25
Abbildung 31: Unterschiede Interaktion GenKI vs. Kolleg:innen	26
Abbildung 32: Aufgaben, bei denen Austausch mit Kolleg:innen bevorzugt wird	27
Abbildung 33: Beobachtete Veränderungen bei Kolleg:innen mit häufiger Nutzung	28
Abbildung 34: Beobachtete Veränderungen bei Kolleg:innen mit häufiger Nutzung	28
Abbildung 35: Diskussion über möglichen Wegfall von Aufgaben und Funktionen	29
Abbildung 36: GenKI als Chance oder Risiko für berufliche Entwicklung	30
Abbildung 37: Chancen für eigene berufliche Entwicklung	31
Abbildung 38: Risiken für eigene berufliche Entwicklung	31

Abbildung 39: Weiterbildung und Informationsstrategie zu GenKI	32
Abbildung 40: Faktoren für produktive Nutzung auf Team- und Organisationsebene	33
Abbildung 41: Idealvorstellung Zusammenarbeit zwischen Mensch und GenKI	33
Abbildung 42: Stellen Sie sich vor, Sie könnten ab morgen keine GenKI mehr bei der Arbeit nutzen	34
Abbildung 43: Bewältigbarkeit der Arbeit bei hypothetischem Wegfall von GenKI	35

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

Pfingstweidstrasse 96
Postfach
8005 Zürich
+41 58 934 83 33
info.iap@zhaw.ch
www.zhaw.ch/iap



blog.zhaw.ch/iap
IAP Podcast «Psychologie konkret»

