



Auf Spar- flamme

Künstliche Intelligenz entwickelt sich rasant. Laut dem »New-Work-Barometer 2025« setzen viele Unternehmen KI zwar noch nicht flächendeckend ein. Sie erwarten aber, dass ihr Einsatz in den nächsten zwei Jahren stark zunimmt. Trotz der wachsenden Bedeutung tun Arbeitgeber wenig, um Mitarbeitende auf den Wandel vorzubereiten und emotionale Risiken abzufedern.

G

roße amerikanische Techkonzerne wie Microsoft, Google oder Amazon planen laut Business Insider allein für das Jahr 2025 rund 320 bis 325 Milliarden US-Dollar in KI-Infrastruktur und -Forschung zu investieren. Der Markt für und die Nutzung von sogenannter künstlicher Intelligenz scheint unaufhaltsam zu

wachsen. Meta, der Mutterkonzern von Facebook, soll KI-Expertinnen und -Experten mit Jahresgehältern von über 100 Milliarden angelockt haben. Die überwiegende Mehrheit neuer Inhalte im Netz wird schon heute von KI generiert – die LinkedIn-Aktivitäten vieler Influencer explodieren durch die neue Technologie regelrecht. Innerhalb von wenigen Jahren hat das Thema KI eine erhebliche Dominanz in Unternehmen und in den Medien erlangt. Zwar finden die Innovationen weitestgehend in anderen Ländern statt, doch deutsche Organisationen sind genauso von KI betroffen. Vielleicht sogar noch mehr, da sie neue Abhängigkeiten fürchten müssen.

Künstliche Intelligenz empirisch betrachtet

Doch wie wird KI im deutschsprachigen Raum tatsächlich genutzt? Welche Emotionen löst das Thema in Organisationen aus? Und wie gut bereiten Unternehmen die Mitarbeitenden auf den Einsatz von KI vor? Diesen Fragen hat sich das New-Work-Barometer 2025 in einem Schwerpunkt gewidmet.

In der Wissenschaft existieren verschiedene KI-Definitionen. Für De Zúñiga et al. (2023) ist es zum Beispiel „die konkrete reale Fähigkeit nichtmenschlicher Maschinen oder künstlicher Entitäten, Aufgaben auszuführen, zu lösen, zu kommunizieren, zu interagieren und logisch zu handeln“. Eine KI kann also menschliche Fähigkeiten wie Denken oder Problemlösen nachahmen. Dies geschieht jedoch nicht auf Basis eines Bewusstseins, sondern aufgrund von mathematischen Modellen, Datenauswertung und Verknüpfung von Daten. KI-Expertinnen und -Experten gehen davon aus, dass irgendwann eine sogenannte Superintelligenz oder allgemeine Intelligenz entsteht, die den Menschen in seinen kognitiven Fähigkeiten in den Schatten stellt. Die Schätzung, wann dieser Zeitpunkt in der Zukunft eintreten könnte, ist bislang spekulativ.

Haupteinsatzfelder: IT, Marketing sowie Forschung und Entwicklung

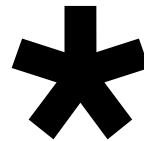
Um die Verbreitung von KI in Deutschland besser einzuschätzen, wurden die Teilnehmenden gefragt, in welchen Bereichen ihrer Organisation sie bereits KI einsetzen.

Unsere Daten zeigen: 19 Prozent der befragten Organisationen nutzen bisher in keinem Bereich KI. In der öffentlichen Verwaltung – mit 14 Prozent größter Sektor unserer Stichprobe – berichten sogar 28 Prozent der Befragten, dass ihre Organisationen KI bisher in keinem Bereich einsetzen. Im Gegensatz dazu sagen insgesamt 16 Prozent der Befragten, dass KI in allen

Bereichen ihres Unternehmens Einzug gehalten hat. In den Branchen IT sagen dies sogar 30 Prozent, im Verkehr 24 Prozent und Finanzwesen 22 Prozent.

Die übrigen Unternehmen gaben an, dass sie KI nur in einzelnen Bereichen einsetzen. Am häufigsten nannten sie dabei die IT, die Marketingabteilung, den Bereich Forschung und Entwicklung, die Personalabteilung sowie die Öffentlichkeitsarbeit. In einer aktuellen Studie analysieren Florian Nideröst und Prof. Dr. Benedikt Hell (2025) den Einsatz von KI im Personalbereich noch detaillierter. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass KI in der Personaladministration und Personalbeschaffung am häufigsten angewandt wird (jeweils 20 Prozent von 161 Teilnehmenden), gefolgt von der Personalentwicklung (7 Prozent). Auch einen künftigen Ausbau erwarten sie vor allem in der Personaladministration (22 Prozent) und der Personalbeschaffung (14 Prozent), aber auch Personalcontrolling (9 Prozent) und Personalentwicklung (8 Prozent) stehen dabei im Fokus. Am seltensten wird KI bei der Personalfreisetzung (0 Prozent), der Personalentlohnung (1 Prozent) und der Personaleinsatzplanung (1 Prozent) genutzt – und daran scheint sich auch künftig wenig zu ändern.

Zudem haben wir drei spezifische KI-bezogene Praktiken genauer analysiert. Diese wurden ergänzend zu den jährlich abgefragten klassischen New-Work-Praktiken auf-



Das New-Work-Barometer 2025

Das New-Work-Barometer gibt seit 2020 einen Überblick über Verbreitung und Wahrnehmung von spezifischen Arbeitspraktiken im deutschsprachigen Raum. Die jährliche Befragung ist ein Gemeinschaftsprojekt des Instituts für New Work und Coaching der SRH University of Applied Sciences, der Unternehmensberatung HR Pepper und des Personalmagazins. Die Befragten arbeiten in unterschiedlichen Organisationen. 2025 nahmen im April und Mai insgesamt 569 Personen teil. Am stärksten vertreten waren die öffentliche Verwaltung (14 Prozent), Beratungen (12 Prozent) und die IT-Branche (12 Prozent). 49 Prozent hatten Führungsverantwortung.

Weitere Ergebnisse des New-Work-Barometers 2025 gibt es im Personalmagazin Ausgabe 9/2025 sowie online.





Abb. 1: Gründe zur Einführung von KI

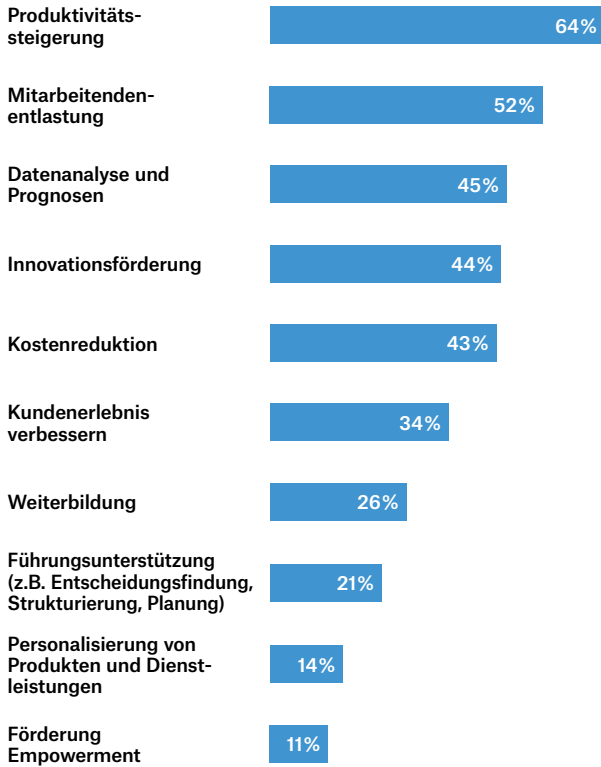
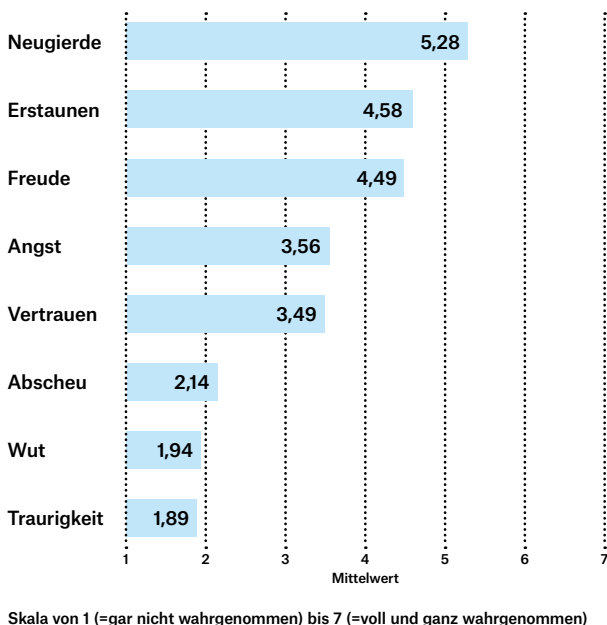


Abb. 2: Emotionen gegenüber KI in der Organisation



genommen. Dabei geben die Befragten unter anderem an, welche Praktiken ihre Organisation tatsächlich ausübt oder zu welchen sie als Unternehmensberatung beraten. Wie bereits in den Vorjahren zählen Arbeitsort- (87 Prozent), Arbeitszeit-autonomie (69 Prozent) sowie Selbstorganisation (62 Prozent) zu den am weitesten verbreiteten New-Work-Praktiken. Zwei der drei erstmals im New-Work-Barometer analysierten KI-Praktiken landeten im Mittelfeld: KI-gestützte Prozessoptimierung (20 Prozent) und KI-gestützte Projektarbeit (19 Prozent). KI-gestützte Führung ist deutlich weniger üblich (6 Prozent). Lediglich die Praktiken gewählte Führungskräfte, Crowdwor-king und Verantwortungseigentum landeten auf den Plätzen dahinter (mit je fünf Prozent). Diese mittlere Verbreitung von KI-Praktiken steht im Einklang mit einer kürzlich veröffent-lichten repräsentativen Studie, die eine tägliche Nutzung bei 35 Prozent der Beschäftigten feststellt. Dabei wurden am häufigsten automatisierte Textgenerierungsprogramme genannt (Kunze et al., 2025).

Warum Unternehmen KI einsetzen

Um die Beweggründe für die Einführung von KI besser zu verstehen, haben wir die Teilnehmenden auch danach ge-fragt (Abbildung 1). Als häufigste Ursache nannten sie Pro-duktivitätssteigerung (64 Prozent), gefolgt von Entlastung der Mitarbeitenden (52 Prozent) sowie Datenanalyse und Prognosen (45 Prozent). Auch Innovationsförderung (44 Pro-zent) und Kostenreduktion (43 Prozent) sind ein Thema. Weiterbildung landet mit 26 Prozent in der hinteren Hälfte. Anscheinend haben Unternehmen die enormen Potenziale, etwa für die Einsparung von Weiterbildungskosten, noch nicht erkannt. Diese ergäben sich beispielsweise durch KI-gestütztes Coaching oder Selbstlernmöglichkeiten, etwa mit Tools wie dem Lernmodus von Chat GPT. Vielleicht bestehen aber bei der Weiterbildung aufgrund von sensiblen Daten besondere Hindernisse.

Der am wenigsten genannte Grund für die Einführung von KI: psychologisches Empowerment (11 Prozent). Dieses Konstrukt umfasst nach Spreitzer (1995) die vier Facetten Be-deutsamkeit, Einfluss, Kompetenz und Selbstbestimmung. In den Unternehmen, die darauf abzielen, geht es vor allem um Kompetenz (75 Prozent) und Selbstbestimmung (57 Prozent)). Bedeutsamkeit nannten nur 17 Prozent und Einfluss 22 Prozent der Befragten. Der geringe Fokus von KI auf die Dimension Einfluss unterstreicht, dass Unternehmen KI eher selten als Werkzeug betrachten, um Menschen zu ermächtigen. Der Frage, ob dies der Fall ist, sind wir auf organisationaler Ebene vertieft nachgegangen und wollten wissen, inwieweit Kontroll- und Machtverhältnisse in der Organisation durch KI beeinflusst werden (Skala von 1 „überhaupt nicht“ bis 7 „sehr stark“). Auch hier vertrat der Großteil der Befragten die Ansicht, dass sich die Machtverhältnisse eher weniger durch KI verändern (Mittelwert von 2,8 bei einer Standardabweichung von 1,6).

Aktivitäten für den KI-Einsatz und für New Work planen und implementieren Unternehmen selten gemeinsam (Mittelwert 2,5). Zudem ordnen die Befragten die neu hinzugekommenen drei

KI-Praktiken KI-gestützte Prozessoptimierung, Projektarbeit und Führung im Vergleich zu den klassischen New-Work-Praktiken nur in sehr geringem Maße als New-Work-Themen ein.

Emotionen gegenüber KI sind ein Leistungsfaktor

Gleichzeitig gehen die Organisationen davon aus, dass der Einsatz von KI in den nächsten zwei Jahren deutlich zunehmen wird – mit einem durchschnittlichen Wert von 5,5. Diese Tendenz stützt auch die oben genannte repräsentative Studie, die einen Zuwachs um 11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr feststellt (Kunze et al., 2025). Die rasante Ausbreitung von KI betrachten Menschen teils mit Begeisterung, teils mit Sorge. Sowohl für die Performance als auch für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist diese emotionale Ebene essenziell. Nach dem Modell von Plutchik wird das emotionale Erleben von acht Basisemotionen bestimmt: Angst, Wut, Freude, Traurigkeit, Vertrauen, Abscheu, Erstaunen und Neugierde. Für jede dieser Emotionen sollten die Teilnehmenden einschätzen (auf einer Skala von 1-7), wie stark sie diese in Bezug auf KI in ihrer Organisation wahrnehmen. Da der Anteil von Personen aus der Personalabteilung in der Stichprobe sehr hoch war und diese viel Kontakt mit der Belegschaft haben, nehmen wir an, dass die Befragten die Emotionen relativ gut einschätzen können. Am stärksten ausgeprägt sind demnach Neugierde (Mittelwert 5,3), Erstaunen (4,6) und Freude (4,5). Doch auch Angst (3,6) gegenüber KI ist in den Organisationen verbreitet (Abbildung 2). Die Standardabweichung liegt zwischen 1,5 und 1,7. Die Antworten weichen also stark vom Mittelwert ab. Das heißt: Die Teilnehmenden nehmen diese Emotionen unterschiedlich wahr.

In anderen Studien hat sich in Bezug auf Angst vor der Nutzung von KI ein besonderer Zusammenhang gezeigt: Dieser ist nicht linear, sondern U-förmig. Frenkenberg und Hochman (2025) konnten dies nachweisen. Das bedeutet, dass die Angst besonders hoch ausfällt, wenn Menschen KI sehr wenig und sehr



PROF. DR. CARSTEN C. SCHERMULY ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH University of Applied Sciences und Leiter des Instituts für New Work und Coaching.



CARLA RINNE arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der SRH University of Applied Sciences und der Charité – Universitätsmedizin Berlin.



DR. MATTHIAS MEIFERT ist Gründer und Geschäftsführer der Managementberatung HR Pepper.

häufig nutzen. Die Angst bei mittlerer Nutzung ist am geringsten. Menschen sind dann eher unkritisch der Technologie gegenüber.

Ängste haben das Potenzial, Mitarbeitende beim Lernen und dem Ausüben ihrer Tätigkeiten einzuschränken. Das kann Folgen für die gesamte Organisationsleistung haben. Um herauszufinden, wie Emotionen gegenüber KI mit der Organisationsleistung zusammenhängen, haben wir eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Grundlage sind Fragen zur Organisationsleistung im New-Work-Barometer, die auf dem Fragebogen von Delaney

DEINE ZUKUNFT. DEIN ERFOLG. DEIN FERNSTUDIUM.

Bei der IHK-Akademie Koblenz kombinierst du Lernen und Alltag ideal:

- **PRAXISNAH** – Inhalte, die du direkt im Job anwenden kannst.
- **FLEXIBEL** – Lernen, wann und wo es dir passt.
- **PERSÖNLICH** – Tutor/-innen und Lerngruppen unterstützen dich.

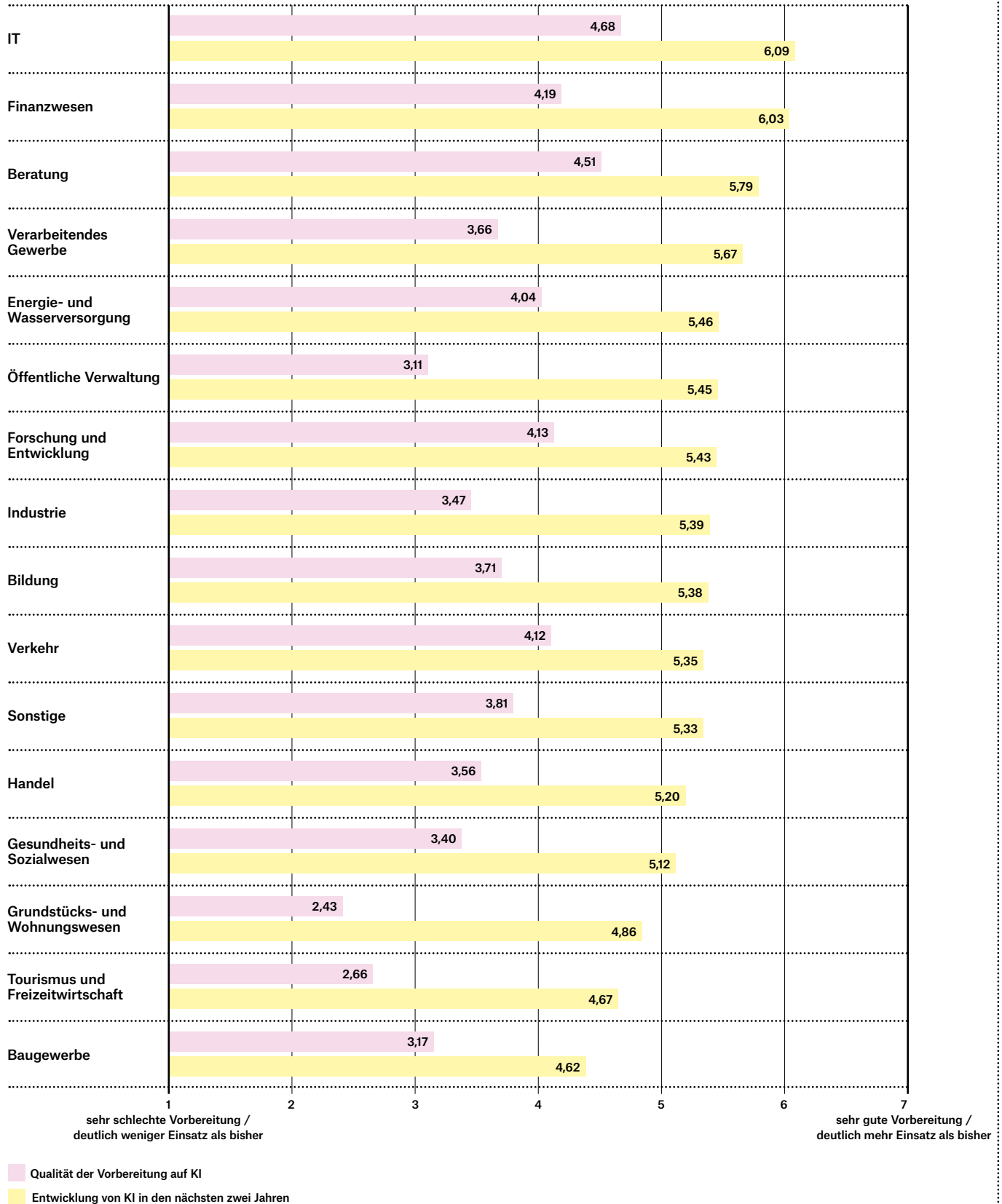
Geh den nächsten Schritt in deiner Karriere!

IHK Akademie Koblenz
Ausgezeichnet weiterkommen.





Abb. 3: Geschätzte Zunahme des KI-Einsatzes und der Vorbereitung auf KI nach Branchen



und Huselid (1996) beruhen. Die Teilnehmenden sollten die Leistung ihrer Organisation in den vergangenen zwei Jahren auf einer Skala (1 = „viel schlechter“ bis 7 = „viel besser“) im Vergleich mit ähnlichen Organisationen einschätzen – in Bezug auf Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Mitarbeitendengewinnung, Mitarbeitendenbindung, Kunden- und Klientenzufriedenheit, Beziehung zwischen dem Management und Mitarbeitenden sowie die Beziehung zwischen Mitarbeitenden im Allgemeinen. Die Zusammenhänge der KI-Emotionen mit der Organisationsleistung sind positiv und signifikant für Freude ($r = 0,35$), Vertrauen ($r = 0,25$), Erstaunen ($r = 0,15$) und Neugierde ($r = 0,31$). Negativ signifikant sind sie für Angst, Wut und Abscheu (jeweils $r = -0,14$). Zwischen Traurigkeit und Leistung besteht kein signifikanter Zusammenhang.

Beschäftigte fühlen sich nur mittelmäßig auf den Einsatz von KI vorbereitet

Ängste von Beschäftigten lassen sich durch eine gute Vorbereitung auf den Einsatz von KI einfangen. Aktuelle Studien (siehe etwa Dorta-González et al., 2024) belegen das. Hilfreich sind zum Beispiel Weiterbildungen, Informationsveranstaltungen und Learning on the Job. Als Inhalte und Methoden der Personalentwicklung bieten sich zum Beispiel konkrete Anwendungsfälle im Unternehmen, KI-Basiswissen, Trainings zu Tools generativer KI, Entscheidungsunterstützung, Prompt Engineering oder kritische Bewertung von KI-Ergebnissen an. Die für das New-Work-Barometer Befragten gaben jedoch an, dass Mitarbeitende nur mäßig gut auf den Umgang mit KI vorbereitet werden – der Mittelwert lag bei 3,8 (Skala von 1 = sehr schlecht bis 7 = sehr gut). Die IT-Branche (Mittelwert 4,7) und die Beratungsbranche (4,5) haben dabei die Nase vorne (Abbildung 3). Im Vergleich dazu gehören die öffentliche Verwaltung (3,1), das Baugewerbe (3,2), das Gesundheits- und Sozialwesen (3,4) und die Industrie (3,5) zu den Branchen, die deutlich weniger Anstrengungen unternehmen, Mitarbeitende für KI fit zu machen. Die Standardabweichung bewegt sich bei den Mittelwerten zwischen 1,7 und 1,8. Das heißt, die Antworten der Teilnehmenden variieren relativ stark.

Wie stark Unternehmen in die Vorbereitung der Mitarbeitenden investieren, scheint häufig mit der erwarteten Entwicklung von KI zu tun zu haben. Abbildung 3 stellt die erwartete Zunahme von KI dem Stand der Vorbereitung gegenüber. Unsere Daten zeigen: In den meisten Branchen, in denen KI vermutlich stärker zunehmen wird, bereiten die Unternehmen Mitarbeitende auch intensiver auf KI vor. Es gibt jedoch Ausnahmen, etwa im verarbeitenden Gewerbe, der öffentlichen Verwaltung und der Industrie. Bildungseinrichtungen

Virtuell erleben, real profitieren

Soft-Skills stärken mit KI



TÜV NORD Akademie

- In interaktive und immersive Lern-erlebnisse eintauchen
- VR-Trainings auch ohne VR-Brille im Webbrowser erleben
- Theoretisches Wissen, soziale Fähigkeiten praktisch erfahren und verinnerlichen

Lassen Sie sich zu unseren VR- und AR-Trainings beraten.

Olaf Elmanowicz
oelmanowicz@tuev-nord.de
T. +49 160 888 5379



Mehr Infos und Videos:
tuev-nord.de/vr-training



Literatur

De Zúñiga, H. G., Goyanes, M., & Durotoye, T. (2023). A Scholarly Definition of Artificial Intelligence (AI): Advancing AI as a conceptual framework in communication research. *Political Communication*, 41(2), 317–334.

Dorta-González, P., López-Puig, A. J., Dorta-González, M. I., & González-Betancor, S. M. (2024). Generative artificial intelligence usage by researchers at work: Effects of gender, career stage, type of workplace, and perceived barriers. *Telematics and Informatics*, 94, 102187.

Frenkenberg, A. & Hochman, G. (2025). It's scary to use it, it's scary to refuse it: The psychological dimensions of AI adoption-anxiety, motives, and dependency. *Systems*, 13, 82.

Kunze, F., Opitz, C., & Lauterbach A.S. (2025). Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt: Nutzung, Wahrnehmung und Ungleichheiten. Ergebnisreport Juni 2025, Universität Konstanz.

Nideröst, F., & Hell, B. (2025). Wie hat sich der Einsatz von KI im HR seit 2022 entwickelt? *Personal Schweiz*, 6, 28–30.

Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M., & Vrontis, D. (2023). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi-process perspective. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100857.

Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman, *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion* (S. 3–33). New York: Academic.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

liegen sowohl bei der Erwartung einer Zunahme von KI als auch bei der Vorbereitung im Mittelfeld.

Es ist denkbar, dass eine gute Vorbereitung auf den KI-Umgang auch die Emotionen gegenüber KI beeinflusst – etwa, indem sie positive Emotionen weckt und negative abmildert. Auch dies haben wir genauer unter die Lupe genommen. Die Ergebnisse bestätigen unsere Annahmen: Sie offenbaren signifikante Zusammenhänge mit Angst ($r = -0,12$), Wut ($r = -0,14$), Freude ($r = 0,40$), Vertrauen ($r = 0,33$), Abscheu ($r = -0,15$), Erstaunen ($r = 0,21$) und Neugierde ($r = 0,40$). Bei Traurigkeit besteht kein signifikanter Zusammenhang. Zudem hängt die Vorbereitung auf KI positiv mit der wahrgenommenen Leistung zusammen ($r = 0,44$). Aufgrund des Querschnittsdesigns im New-Work-Barometer lässt sich nicht eindeutig sagen, ob Organisationen mit positiven Emotionen gegenüber KI mehr Aktivitäten zur Vorbereitung initiieren oder ob die gezielte Vorbereitung tatsächlich das Emotionserleben beeinflusst. Nichtsdestotrotz ist klar, dass Weiterbildung und Information zu den Möglichkeiten, die KI bereithält, eine große Rolle für die damit verbundenen Emotionen und die Leistung des Unternehmens spielen kann.

Da Führungskräfte dabei besonders gefragt sind, haben wir auch untersucht, welche Themen derzeit für die Führungskräfteentwicklung am wichtigsten sind. Diese Frage haben 312 Personen in einem Freitextfeld beantwortet: Sie nannten 764 verschiedene Themen. Die Vielfalt war groß. Doch KI erwähnten nur zwölf Prozent. Dies bedeutet gleichzeitig, dass 88 Prozent der Personen KI nicht als eins der drei wichtigsten Themen in der Führungskräfteentwicklung sehen. Betrachten wir alle 764 Nennungen, waren sogar weniger als fünf Prozent der Antworten auf KI bezogen.

Investition in Bildung lohnt sich

Von dem Zukunftsszenario, dass Mitarbeitende massenweise durch künstliche Intelligenz ersetzt werden, sind wir im deutschsprachigen Raum noch weit entfernt. Laut dem diesjährigen New-Work-Barometer ist KI in vielen Organisationen und Abteilungen präsent, doch von einem flächendeckenden Einsatz kann noch nicht die Rede sein. Einzelne Branchen wie die IT nehmen eine Vorreiterrolle ein. Sie haben dabei vor allem vor, produktiver zu werden und Mitarbeitende zu entlasten. Vermutlich ist ihnen klar, dass diese Faktoren besonders auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

Eine gute Voraussetzung für die Transformation ist das emotionale Klima, das die Befragten in Bezug auf KI wahrnehmen: Neugierde, Erstaunen und Freude. Wenn Menschen KI nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung empfinden, ist das die beste Basis für den Unternehmenserfolg. Wer allerdings allein der KI Produktivitätssteigerungen zuschreibt und den Rotstift beim Personal im Sinn hat, übersieht, dass diese Stimmung kippen kann. Wenn KI zur Wunderwaffe für Rationalisierung wird, ist das emotionale Erleben schnell dahin. Das Gegenmittel ist klar: Investitionen in Bildung – in echte, verständliche, niedrigschwellige und praxisnahe KI-Weiterbildung.

Von Wissen zu Wirkung: 360° Learning & Development

Entfalten Sie das volle Potenzial Ihrer Mitarbeitenden
– mit Weiterentwicklung, die verbindet.

Wie geht das?

