

***DIE INTEGRATION VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ IN DER
MITARBEITERENTWICKLUNG – EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG IN AM
FALLBEISPIEL DER COVIVIO IMMOBILIEN GMBH***

**BACHELORARBEIT
ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES EINES
BACHELOR OF ARTS (B.A.)**

EINGEREICHT BEI:

ERSTPRÜFER: PROF. DR. MÜLLER-ROTBERG

ZWEITPRÜFERIN: JACQUELINE REITMEIR

ABGABETERMIN: 23.01.2024

Denis Zurawski
10012224
19.12.1996
Essen

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung.....	5
1.1 Problemstellung	6
1.2 Veränderungen und Herausforderungen der Personalentwicklung durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz	7
1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage	10
1.4 Aufbau der Arbeit	11
2 Theoretischer Rahmen	13
2.1 Mitarbeiterentwicklung: Konzepte und Prozesse	13
2.2 Künstliche Intelligenz im Human Resource Management	14
2.3 Die Schnittstelle von Künstlicher Intelligenz und Mitarbeiterentwicklung ..	14
3 Auswirkung der KI-Integration in die Mitarbeiterentwicklung.....	15
3.1 Traditionelle Ansätze der Mitarbeiterentwicklung.....	15
3.2 Veränderungen und Effizienzsteigerungen durch Künstliche Intelligenz.....	17
3.3 Chancen und Herausforderungen der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung	18
4 Anwendungen von Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung	20
4.1 Skill-Matching und Kompetenzentwicklung	20
4.2 E-Learning als individuelles Schulungsprogramm	22
4.3 E-Mentoring.....	24
5 Darstellung der Mitarbeiterentwicklung am Fallbeispiel der Covivio Immobilien GmbH	25
5.1 Unternehmensvorstellung.....	25
5.2 Evaluierung genutzter Personalentwicklungsmethoden	26
6 Methodik.....	26
6.1 Die empirische Untersuchung	28
6.2 Empirische Forschung mithilfe der Explorationsstrategie	29
6.3 Datenerhebung.....	29
6.4 Auswahl der Interviewpartner	32
6.5 Die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel	33
7 Ergebnisse.....	35

7.1 Empirischen Befunde der Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung.....	35
7.1.1 Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung	36
7.1.2 Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf die Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe.....	37
7.1.3 Datenschutz und ethische Leitlinien.....	38
7.1.4 Transparenz bei der Datenerfassung und -verwendung in Schulungsprogrammen	39
7.1.5 Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter auf KI-gestützte Schulungsmaßnahmen	40
7.1.6 Persönliche Einschätzung über die Notwendigkeit der Nutzung vom KI in der Mitarbeiterentwicklung	41
7.2 Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie	42
7.3 Kritische Würdigung	45
7.4 Beantwortung der Forschungsfrage	46
7.5 Implikation für die Praxis	47
8 Fazit.....	48
9 Quellenverzeichnis	51
Anhang.....	59
Eidesstaatliche Erklärung.....	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maßnahmen Methoden der Personalentwicklung

Abbildung 2: Aufbau der qualitativen Inhaltsanalyse

Abkürzungsverzeichnis

Human Ressource Management	HRM
Künstliche Intelligenz	KI
Learning Management System	LMS
Personal Computers	PCs

1 Einleitung

In dieser Bachelorarbeit wird die Integration von Künstliche Intelligenz (KI) in die Personalentwicklung im Detail untersucht, da sie das Potenzial hat, gesamte Schulungsprozesse zu optimieren. Die Nutzung von KI kann dazu beitragen, Schulungsprogramme effizienter zu gestalten, indem sie Lerninhalte an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter¹ anpassen. Dies kann nicht nur Kosten reduzieren, sondern auch die Zeit, die für Schulungen aufgewendet wird, verkürzen.

Die vorliegende Bachelorarbeit gliedert sich in drei Hauptbereiche, die einen umfassenden Einblick in das gewählte Thema bieten.

Im ersten Bereich widmet sich die Arbeit eingehend der Problemdarstellung. Hier erfolgt eine umfassende Analyse der aktuellen Situation in der Personalentwicklung, die es ermöglicht, die Herausforderungen und die Fragestellung dieser Arbeit angemessen zu identifizieren. Zudem werden klare Zielsetzungen formuliert. Die Definition grundlegender Begriffe schafft dabei eine einheitliche Basis und stellt sicher, dass die Arbeit auf einem klar definierten Begriffsverständnis aufbaut.

Der darauffolgende Bereich ist dem Analyseteil gewidmet. Hier erfolgt eine vertiefte Analyse und Auswertung anhand durchgeführter Experteninterviews. Dieser Ansatz ermöglicht es, praxisnahe Einblicke zu gewinnen und Erkenntnisse aus erster Hand zu erhalten. Die Bewertung des Ist- und Sollzustands des untersuchenden Unternehmens Covivo bildet einen zentralen Bestandteil dieses Abschnittes. Hierbei werden die gewonnenen Erkenntnisse kritisch gewürdigt, um eine fundierte Grundlage für die Handlungsempfehlungen zu schaffen.

Der dritte und abschließende Bereich der Arbeit befasst sich mit der Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Auf Grundlage der zuvor gewonnenen Erkenntnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die darauf abzielen, die identifizierten Herausforderungen zu bewältigen. Ein abschließendes Fazit rundet die Arbeit ab, fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen im untersuchten Kontext.

Computersysteme sind vielseitig einsetzbar und finden Anwendung in Personal Computers (PCs), Tablets, Smartphones und eingebetteten Systemen. Es ist von essenzieller Bedeutung zu betonen, dass Computersysteme mit KI-Fähigkeiten keine konventionelle Intelligenz besitzen, sondern vielmehr in der Lage sind, spezielle anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen. Historisch betrachtet erforderten diese Aufgaben bislang ausschließlich menschliche Fähigkeiten. Dazu gehören zum

¹ Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, die weibliche und andere Geschlechteridentitäten.

Beispiel Sehen, Hören und Fühlen, also die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen. Aber auch die Art zu Lernen, Denken, Kommunizieren und Handeln wird berücksichtigt. KI-Systeme imitieren und replizieren diese menschlichen Fähigkeiten innerhalb ihres definierten Anwendungsbereichs, um automatisch komplexe Probleme zu lösen.²

„The primary intellectual foundation for autonomy stems from artificial intelligence, the capability of computer systems to perform tasks that normally require human intelligence (e.g., perception, conversation, decision making). Advances in AI are making it possible to cede to machines many tasks long regarded as impossible for machines to perform.“³

In den 1970er Jahren gelangte der PC, in die Haushalte und initiierte rasch den Übergang von einer analogen zu einer digitalen Welt, was den Alltag grundlegend transformierte. Die Digitalisierung löste in den darauffolgenden Jahren eine weitere Revolution aus, nämlich den Einzug Künstlicher Intelligenz. Bei genauerer Betrachtung dieser Technologie wird deutlich, dass sie bereits tiefgreifende Veränderungen im täglichen Leben bewirkt hat und auch weiterhin bewirken wird.⁴ Es wird erwartet, dass Technologien der Künstlichen Intelligenz auf wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Ebene rasant an Bedeutung gewinnen. Diese Fortschritte eröffnen nicht nur neue Möglichkeiten, sondern bringen auch erhebliche Risiken und Gefahren mit sich. Es gestaltet sich als herausfordernd, mit diesem Wandel Schritt zu halten.⁵ Unabhängig von einer positiven oder negativen Bewertung dieser Entwicklung wird offensichtlich, dass intelligente Maschinen nicht mehr nur auf bestimmte Tätigkeiten im täglichen Leben beschränkt werden können, sondern nahezu alle Lebensbereiche berühren. Somit hat die Künstliche Intelligenz unter anderem bereits Eingang in die Bildung, die Schulen und den Unterricht gefunden.⁶

1.1 Problemstellung

Sowohl der Einsatz von Künstlicher Intelligenz als auch seine, durch Algorithmen bestehende Entscheidungsfindung, ist in den meisten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Unternehmensgebieten angekommen. Obwohl sich die Nutzung von KI stetig weiterentwickelt, ist der Umgang und Einsatz für viele Unternehmen noch nicht optimiert.⁷

² Vgl. Gethmann (2021), S.8.

³ Chairman (2016), S. 5.

⁴ Vgl. Duan (2019), S.63.

⁵ Vgl. Mikalef (2018), S. 481.

⁶ Vgl. Florio-Hansen (2020), S. 10.

⁷ Vgl. Lischka/Klingel (2017), o.S.

Durch die Nutzung von KI werden sich in der Zukunft Fragen und Unsicherheiten in gesellschaftlichen, rechtlichen, aber auch ethischen Bereichen ergeben, auf welche sowohl die Unternehmen als auch die Regierungen bis dato keine Antworten haben.⁸ Unternehmen, welche in ihrem täglichen Handeln auf die Nutzung von KI zurückgreifen, haben die Aufgabe, ihren Fokus zukünftig auf die Optimierung von Entscheidungen und Arbeitsabläufen zu legen. Der Faktor, Prozesse schneller und effektiver zu gestalten ist für Unternehmen ein großer Vorteil. Um Arbeitsabläufe mit der Hilfe von KI zu optimieren, sind unter anderem einige rechtliche Aspekte in Bezug auf das Personalmanagement zu beachten. Rechtliche Normen, an welchen sich Unternehmen orientieren können, sind zum Beispiel (z.B.) in der Datenschutz-Grundverordnung⁹, aber auch im Bundesgesetz für Gleichbehandlung¹⁰ hinterlegt. Im Kontext der Integration von Künstlicher Intelligenz im Personalmanagement existieren regulatorische Anforderungen, die hauptsächlich auf Algorithmen gesteuerte Entscheidungsprozesse abzielen. Wenn Algorithmen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden, wird dies als Algorithmisches Entscheidungstreffen (ADM) bezeichnet.¹¹ Die Gültigkeit der Entscheidungen, die von dem KI-System getroffen werden, hängt von verschiedenen Faktoren ab, darunter die Verfügbarkeit zuverlässiger Daten, fehlerfreier Codes und eine angemessene Konfiguration. Wenn es in diesen Bereichen zu Defiziten kommt, kann dies unmittelbare Auswirkungen auf die Rechte der betroffenen Personen haben.¹²

1.2 Veränderungen und Herausforderungen der Personalentwicklung durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz

Im Human Resource Management (HRM) werden bereits KI-gestützte Prozesse angewendet. Der meiste Einsatz findet im Bereich der Personalauswahl statt, wobei Experten davon ausgehen, dass es in Zukunft zu einer starken Entwicklung der Nutzung im Bereich der Personalentwicklung kommen wird.¹³ Im Gegensatz zu anderen Aufgabengebieten der Personalabteilung beginnt die Entwicklung des Personals bereits am ersten Arbeitstag. Eine individuelle Weiterentwicklung soll die Arbeit miteinander erleichtern und fachliche Lücken möglichst schnell und unkompliziert schließen.¹⁴ Zu den grundlegenden Aufgaben der Personalentwicklung zählt die Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften. Um die Ziele des Unternehmens erfolgreich erreichen zu können, ist es von oberster Priorität, die richtigen Mitarbeiter mit den benötigten Qualifikationen und sozialen Kompetenzen

⁸ Vgl. Buxmann (2018), S.157.

⁹ Vgl. Europäische Kommission (2021) o.S.

¹⁰ Vgl. AGG (2022), o.S.

¹¹ Vgl. Deutscher Ethikrat (2023), S.136

¹² Vgl. dsb., (2023), S.143f.

¹³ Vgl. Thielges (2020), S. 3ff.

¹⁴ Vgl. Fink (2021), S.104.

einzustellen oder diese durch Weiterbildungsmöglichkeiten zu schulen.¹⁵ Inhaltlich geht es zum einen um die Vermittlung von qualitativen Informationen in Bezug auf Förderung der Mitarbeiter und zum anderen um die Maßnahmen, dem Mitarbeiter die Möglichkeiten zu bieten, sich beruflich weiterentwickeln zu können.¹⁶ Die Ansätze der Personalentwicklung lassen sich grundlegend in zwei Bereiche unterteilen. Zum einen wird beabsichtigt, die Arbeitsplatzanforderungen entsprechend persönlichen Qualifikationen in Einklang zu bringen. Zum anderen wird versucht, flexible Mitarbeiterentwicklungen zu gestalten, welche das Ziel haben, die Personalentwicklung zu individualisieren.¹⁷ Als zentrale Aufgabe der Personalentwicklung resultiert demnach die dauernde Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Die Maßnahmen sollen dem Mitarbeiter helfen, sich an die immer wandelnden Anforderungen des Berufslebens zu gewöhnen und sich in der dynamischen Arbeitswelt zurecht zu finden. Der Wertewandel, welcher durch veränderte Bedürfnisse entsteht, muss durch die Personalentwicklung aufgenommen werden und die daraus resultierenden Erkenntnisse in Bildung und Förderung umgesetzt werden.¹⁸

Die Ziele der Personalentwicklung teilen sich in unternehmensbezogene und mitarbeiterbezogene Ziele auf, welche im Zusammenspiel von Leistungsanforderungen und Qualifikationen der Mitarbeiter erreicht werden können. Daraus resultiert, dass die Personalentwicklung die Kenntnisse und Qualifikationen eines jeden Mitarbeiters genaustens kennen sollte, um den Arbeitsplatz sowie die Förderungsmaßnahmen optimiert anpassen zu können. Diesbezüglich gewinnt das Kompetenzmanagement an Bedeutung. Hierbei werden Kompetenzen ermittelt, gesteuert und entwickelt, die sowohl heute als auch in der Zukunft dazu führen sollen, die Unternehmensziele zu erreichen.¹⁹ Zur Förderung der Personalentwicklung gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen, welche sich in zeitlicher und räumlicher Nähe unterscheiden.²⁰ Die nachfolgende Abbildung (Abb.) verschafft einen Überblick über diese Unterschiede und über die wichtigsten Maßnahmen, welche bei der Personalentwicklung genutzt werden.

¹⁵ Vgl. Jung (2006), S. 250f.

¹⁶ Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 206.

¹⁷ Vgl. dsb., S.202f.

¹⁸ Vgl. dsb., S.209f.

¹⁹ Vgl. Lippold (2010), S.25.

²⁰ Vgl. Wunderer (2011), o.S.

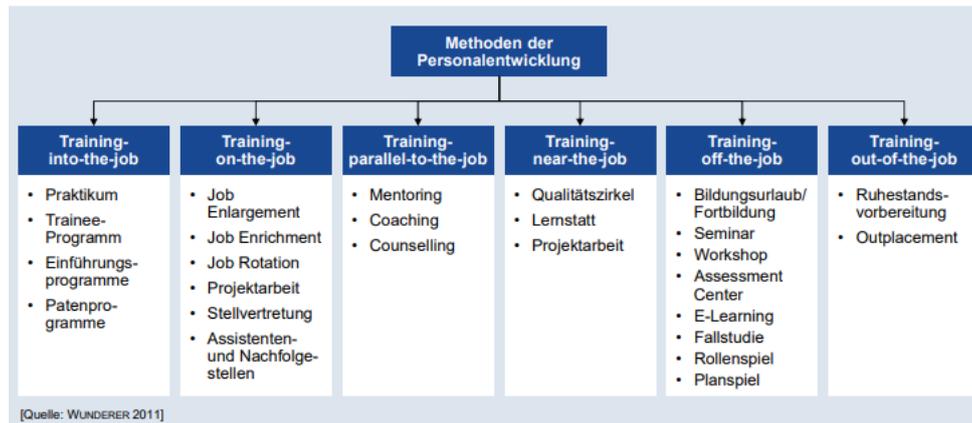


Abb. 1 Methoden der Personalentwicklung

Erfolgen die Methoden der Personalentwicklung direkt am Arbeitsplatz, spricht man von „Training-on-the-job“. Hierbei handelt es sich um Weiterbildungsmaßnahmen, welche durch das Lernfeld direkt am Arbeitsplatz gekennzeichnet sind. Durch die tägliche Korrelation zwischen sach- und personalbezogenen Anforderungen, ist diese Art der Entwicklungsmaßnahme die bedeutendste.²¹ In diesem Zusammenhang spielt die Führungskraft eine große Rolle. Sie hat die Aufgabe, den Mitarbeiter durch beispielsweise Projekte, Sonderaufgaben oder Stellvertretungen fachlich und persönlich zu fördern.²² Bei der Maßnahme „parallel to the job“ gilt es Methoden der Entwicklung zusammenzufassen. Darunter fällt z.B. das Coaching oder Mentoring.

Zu den wichtigsten Methoden der Weiterbildung, welche mit der unmittelbaren Nähe zum Arbeitsplatz einhergehen, sind zum einen Projekte und zum anderen Qualitätszirkel. Zweiteres ist eine Methode, welche in Japan im Zuge der Qualitätssicherung entwickelt wurde. Hierbei wird davon ausgegangen, dass betriebliche Probleme durch betroffene Mitarbeiter eher gelöst werden als von einem Mitarbeiter, welcher nicht betroffenen ist.²³ Arbeitsplatzübergreifende Maßnahmen, „training-off-the-job“ sind z.B. Fortbildungen. Das Ziel dieser Methode besteht darin, dem Mitarbeiter fachliche Qualifikationen durch die Vermittlung von vertiefendem Fachwissen zu vermitteln. Hier kommen externe, oft kostspielige, Bildungsträger zum Einsatz.²⁴

Die Personalentwicklung umfasst eine Vielzahl von Methoden, die in unterschiedliche Kategorien eingeteilt werden können. Diese Methoden variieren nicht nur in ihrem Ansatz zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, sondern auch in Bezug auf die damit verbundenen Kosten und dem Zeitaufwand.

Zum Beispiel erfordern „Training-into-the-job-Methoden“, zu denen Praktika, Trainee-Programme und Einführungsprogramme gehören, in der Regel geringere Kosten, da sie häufig in den

²¹ Vgl. Jung (2006), S.282.

²² Vgl. Hungenberg/Wulf (2015), S348f.

²³ Vgl. Stock-Homburg (2013), S.245ff.

²⁴ Vgl. Jung (2006), S.297.

betrieblichen Kontext integriert sind. Allerdings können sie im Bezug auf den Zeitaufwand länger andauern, da sie auf die Ausbildung neuer Mitarbeiter oder den Einstieg in neue Aufgaben abzielen. Die „Training-on-the-job-Methoden“ hingegen, welche die Mitarbeitenden bei der täglichen Arbeit weiterbilden, sind in der Regel effektiv, erfordern jedoch ebenfalls Zeitressourcen, da sie in den Arbeitsalltag integriert werden müssen. Hier spielen Führungskräfte bei der Förderung der Mitarbeiterkompetenzen eine entscheidende Rolle, insbesondere durch Projektarbeit und die Zuweisung von Sonderaufgaben. In der heutigen Zeit wird jedoch, wie bereits oben genannt, verstärkt die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Personalentwicklung in Betracht gezogen. Das Ziel besteht darin, KI-gestützte Lösungen zu entwickeln, um die Kosten und den Zeitaufwand zu minimieren, während Effizienz und Effektivität der Schulungsmaßnahmen maximiert werden. Dies bedeutet, dass personalisierte Lernansätze und automatisierte Prozesse entwickelt werden können, welche die Bedürfnisse der Mitarbeiter besser berücksichtigen und gleichzeitig Ressourcen eingespart werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Personalentwicklung eine wichtige Rolle in Unternehmen spielt, aber auch mit Kosten und Zeitaufwand verbunden ist. Die Integration von KI in die Personalentwicklung hat das Potenzial, die Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken, während gleichzeitig die Mitarbeiterkompetenzen verbessert werden. Dieses Forschungsgebiet wird in der Bachelorarbeit genauer untersucht, um Wege zur Optimierung der Personalentwicklung aufzuzeigen.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen und bietet großes Potenzial für die Optimierung von Schulungs- und Weiterbildungsprozessen. Diese Bachelorarbeit widmet sich dem spezifischen Kontext der Immobilienbranche und hat das übergeordnete Ziel, eine umfassende empirische Untersuchung über die Integration von KI in der Mitarbeiterentwicklung in diesem Sektor durchzuführen.

Die rasante Entwicklung von KI-Technologien hat die Möglichkeit eröffnet, personalisierte Schulungsprogramme, Leistungsanalysen und Feedback-Systeme zu entwickeln, welche auf die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter in der Immobilienbranche zugeschnitten sind. Jedoch geht die Implementierung von KI in der Mitarbeiterentwicklung nicht ohne Herausforderungen einher, darunter ethische Bedenken, Datenschutzfragen und die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, einen umfassenden Einblick in die aktuelle Praxis und die Auswirkungen dieser Integration zu gewinnen.

Daraus resultiert folgende Forschungsfrage:

„Wie beeinflusst die Integration von Künstlicher Intelligenz Mitarbeiterentwicklungen in Unternehmen und welche Ansätze können genutzt werden, um die Mitarbeiterentwicklung unter Einsatz von KI effektiver zu gestalten?“

Daraus abgeleitet, ist das Ziel der Arbeit, den Einfluss von Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung, einem Bereich des Personalmanagements, darzustellen. Zunächst werden bestehende Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung in der Immobilienbranche detailliert analysiert. Hierbei werden traditionelle Schulungsmethoden, Leistungsbeurteilungen und Entwicklungspläne berücksichtigt, um eine Ausgangsbasis für den Vergleich mit KI-gestützten Ansätzen zu schaffen. Die Arbeit zielt darauf ab, empirische Daten anhand von konkreten Fragestellungen über die Nutzung von KI in der Personalentwicklung auszuwerten, welche in Form von Interviews im Unternehmen der Immobilienbranche geführt werden. Diese Daten werden verwendet, um die Einführung von KI in der Mitarbeiterentwicklung zu quantifizieren, als auch die Erfahrungen und Einschätzungen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu ermitteln. Anhand der Daten werden die unmittelbaren und langfristigen Auswirkungen der Integration von KI auf die Effektivität der Mitarbeiterentwicklung bewertet.

Es werden die Herausforderungen und Chancen, die sich aus der Integration von KI in der Mitarbeiterentwicklung ergeben, untersucht und analysiert. Dies schließt ethische Aspekte, Datenschutzfragen und die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter ein. Basierend auf den Untersuchungsergebnissen werden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet, die die Covivio, ein Unternehmen der Immobilienbranche, bei der erfolgreichen Integration von KI in ihre Mitarbeiterentwicklungsstrategien unterstützen sollen. Insgesamt zielt diese Bachelorarbeit darauf ab, einen umfassenden Einblick in die Integration von KI in der Personalentwicklung der Immobilienbranche zu liefern. Im Hinblick auf die Zukunft, werden praktische Leitlinien für Unternehmen entwickelt, welche die fortschrittlichen Technologien nutzen möchten, um die Fähigkeiten und Leistungen ihrer Mitarbeiter zu steigern.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit widmet sich dem Thema "Die Integration von Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung – Eine Empirische Untersuchung in der Immobilienbranche". Im Folgenden wird der Aufbau der Arbeit erläutert, wobei die Schwerpunkte und Ziele der einzelnen Kapitel beschrieben werden.

Die Einleitung führt in das Thema ein und identifiziert die Problemstellung sowie die Zielsetzung der Arbeit. Sie hebt die Bedeutung von dynamischen und technologischen Entwicklungen hervor und zeigt auf, wie die Herausforderungen, welche mit der Implementierung von Künstlicher Intelligenz einher gehen, gelöst werden können. Darüber hinaus wird das Problem der zeitlichen Verfügbarkeit zur Entwicklung von Mitarbeitern diskutiert, um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in diesem Kontext abzuleiten. Die Einleitung endet mit der Formulierung der Forschungsfrage und gibt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit.

Im zweiten Kapitel wird der theoretische Rahmen der Arbeit festgelegt. Dies umfasst eine umfassende Untersuchung der Konzepte und Prozesse der Mitarbeiterentwicklung sowie eine Definition der Künstlichen Intelligenz im HRM und deren Anwendungsbereiche. Besonderes Augenmerk liegt auf der Schnittstelle zwischen Künstlicher Intelligenz und Mitarbeiterentwicklung, um Grundlagen für die spätere Analyse zu schaffen.

Darauf folgt die Untersuchung der Auswirkungen der Integration von KI auf die Mitarbeiterentwicklung. Hierbei werden zunächst traditionelle Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung beleuchtet.

Anschließend erfolgt die Analyse der Veränderungen und Effizienzsteigerungen in der Personalentwicklung, die durch KI möglich sind. Auch Chancen und Herausforderungen der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung werden in diesem Kapitel behandelt.

Konkrete Anwendungen von KI in der Mitarbeiterentwicklung werden im nächsten Kapitel untersucht. Hier werden verschiedene Aspekte beleuchtet, darunter Skill-Matching und Kompetenzentwicklung mit KI, die Implementierung personalisierter Schulungs- und Entwicklungsprogramme (E-Learning) sowie die Nutzung von KI für Performance-Bewertungen und Feedback bezogen auf E-Mentoring.

Im Anschluss erfolgt die Darstellung anhand des Fallbeispiels Covivio. Hier erfolgt eine kurze Vorstellung, um einen Überblick über das Unternehmen zu verschaffen, gefolgt von aktuellen Ausgangssituationen in der Personalentwicklung.

Anschließend werden Strategien zur Optimierung der Mitarbeiterentwicklung durch KI präsentiert. Dies umfasst Maßnahmen zur effektiven Integration von KI in bestehende Prozesse, die Anpassung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen sowie die Berücksichtigung der Mitarbeiterakzeptanz und zum Change-Management.

Das achte Kapitel analysiert die Ergebnisse der empirischen Untersuchung und vergleicht den Soll- und Ist-Zustand im Unternehmen. Es werden Implikationen für die Praxis abgeleitet und sowohl die Interviews als auch die Ergebnisse der Analyse kritisch gewürdigt. Zum Schluss werden die

wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und die zu Beginn gestellte Forschungsfrage beantwortet.

2 Theoretischer Rahmen

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird ein theoretischer Rahmen entwickelt, um die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung in der Immobilienbranche zu verstehen und zu analysieren. Dieses Kapitel beleuchtet die Grundlagen und Konzepte der Personalentwicklung sowie die Definition und Anwendungsbereiche von Künstlicher Intelligenz im Human Resource Management. Darüber hinaus wird die Schnittstelle zwischen KI und Mitarbeiterentwicklung erörtert.

2.1 Mitarbeiterentwicklung: Konzepte und Prozesse

Die Mitarbeiterentwicklung innerhalb des Human Resource Managements (HRM) ist von entscheidender Bedeutung, um die Fähigkeiten, Kenntnisse und Leistungen der Mitarbeiter zu fördern und zu verbessern. Dieser Prozess wird in der HRM-Literatur als ein systematischer Ansatz zur Entwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten betrachtet.²⁵ Zusätzlich betont Noe, Professor des Fisher College of Business an der Ohio State University, dass Mitarbeiterentwicklung dazu dient, die aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation zu erfüllen und die individuelle Lernkurve der Mitarbeitenden zu unterstützen.²⁶ Die Bedarfsanalyse von einzelnen Schulungsmaßnahmen, personalisiert auf die einzelnen Mitarbeiter, stellt den Ausgangspunkt des Entwicklungsprozesses dar. Hierbei werden verschiedene Instrumente wie Interviews, Fragebögen und Leistungsbeurteilungen verwendet, um Kompetenzlücken zu identifizieren und einen Entwicklungsbedarf festzustellen.²⁷ Die Ergebnisse dieser Analyse dienen als Grundlage für die Planung und Umsetzung von Entwicklungsmaßnahmen. Diese Entwicklungsmaßnahmen können Schulungen, Weiterbildungen, Coaching oder Mentoring beinhalten und sind darauf ausgerichtet, die Mitarbeiter gezielt in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Um diese Maßnahmen optimal nutzen und anwenden zu können, ist es wichtig, dass die individuellen Bedürfnisse und Lernpräferenzen der Mitarbeiter bekannt sind.²⁸ Die Evaluation bildet den Abschluss des Entwicklungsprozesses und dient zu ebendieser Wirksamkeitsbewertung der durchgeführten Maßnahmen. Ein umfassender Evaluationsprozess ist entscheidend, um den Erfolg der Entwicklungsmaßnahmen zu bewerten, Anpassungen vorzunehmen und die kontinuierliche Verbesserung der Mitarbeiterentwicklung zu fördern.²⁹

²⁵ Vgl. Felger (2004), S.20.

²⁶ Vgl. Noe (2013), S.5.

²⁷ Vgl. Goldstein/Ford (2002), S.45.

²⁸ Vgl. Tannenbaum/Yulk (1992), S.169.

²⁹ Vgl. Kirkpatrick/Kirkpatrick (2006), S. 90.

2.2 Künstliche Intelligenz im Human Resource Management

Eine präzise Definition von KI im Kontext des HRM ist elementar, um die Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung zu verstehen. KI wird als die Fähigkeit von Maschinen und Computern definiert, Aufgaben auszuführen, die normalerweise menschliches Denken und Lernen erfordern.³⁰

Die Anwendungsbereiche von KI im HRM sind breit gefächert. Die Rekrutierung und Auswahl von Talenten können mithilfe von KI-Algorithmen optimiert werden, um geeignete Kandidaten effizienter zu identifizieren.³¹ Onboarding- und Schulungsprozesse können personalisiert und effektiver gestaltet werden, was die Integration neuer Mitarbeiter erleichtert.³²

Das Performance-Management kann mithilfe von KI-Analysen objektiver gestaltet und talentierte Mitarbeiter können besser identifiziert werden.³³ Darüber hinaus bietet KI im Talentmanagement die Möglichkeit, Potenziale zu erkennen und Karriereentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.³⁴

Die in diesem Kapitel behandelten theoretischen Grundlagen dienen als Ausgangspunkt für die weiteren Analysen und Untersuchungen zur Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung der Immobilienbranche.

2.3 Die Schnittstelle von Künstlicher Intelligenz und Mitarbeiterentwicklung

Die Schnittstelle zwischen KI und Mitarbeiterentwicklung ist der entscheidende Bereich, in dem KI-Technologien gezielt eingesetzt werden, um die Mitarbeiterentwicklungsprozesse zu optimieren und weiterzuentwickeln. Dieses Kapitel widmet sich ausführlich dieser Schnittstelle, da sie den Kern der vorliegenden Bachelorarbeit bildet.

Die Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung umfasst mehrere Schritte und Prozesse. Zunächst erfolgt die Identifikation von Entwicklungsbedarfen und die Planung individueller Entwicklungsmaßnahmen. Hierbei kann KI dazu verwendet werden, die Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeiter genauer zu analysieren und personalisierte Entwicklungspfade zu erstellen.³⁵ Die Implementierung von personalisierten Schulungsprogrammen und Lerninhalten ist ein weiterer zentraler Aspekt dieser Schnittstelle. KI kann dazu genutzt werden, maßgeschneiderte Schulungsmodule bereitzustellen, die den individuellen Lernstil und die Lerngeschwindigkeit der Mitarbeiter berücksichtigt.³⁶ Die Überwachung der Fortschritte und die Bewertung der erzielten

³⁰ Vgl. Russell/Norvig (2021), S. 2.

³¹ Vgl. Van den Heuvel/Bondarouk (2017), S. 56.

³² Vgl. Marler/Boudreau (2017), S. 12.

³³ Vgl. Rasmussen (2020), S. 78.

³⁴ Vgl. Meijer/Semeijn (2018), S. 572.

³⁵ Vgl. Hussain/Balyan (2019), S. 1046.

³⁶ Vgl. Zhao, Tian/Zhang (2020), S. 7.

Ergebnisse sind ebenfalls integraler Bestandteil der Schnittstelle zwischen KI und Mitarbeiterentwicklung. Hierbei können KI-Tools verwendet werden, um die Leistung der Mitarbeiter kontinuierlich zu analysieren und Feedback zu geben.³⁷

Die Schnittstelle zwischen KI und Mitarbeiterentwicklung birgt erhebliches Potenzial zur Steigerung der Effizienz und Effektivität dieses HR-Prozesses. Dennoch sind auch ethische und datenschutzrechtliche Aspekte zu berücksichtigen, um sicherzustellen, dass die Interessen der Mitarbeiter geschützt sind und faire Praktiken in der Mitarbeiterentwicklung gewährleistet werden.

3 Auswirkung der KI-Integration in die Mitarbeiterentwicklung

Im folgenden Kapitel werden die Auswirkungen der KI-Integration auf die Mitarbeiterentwicklung untersucht. Dabei werden zunächst traditionelle Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung beleuchtet, um einen Kontext für die Veränderungen zu schaffen, die KI in diesem Bereich ermöglicht. Anschließend werden die Veränderungen und Effizienzsteigerungen durch die Integration von KI-Technologien in die Mitarbeiterentwicklung erläutert. Es wird darauf eingegangen, wie KI dazu beiträgt, traditionelle Ansätze zu optimieren und neue Möglichkeiten zu eröffnen. Abschließend werden die Chancen und Herausforderungen der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung beleuchtet, um ein umfassendes Verständnis für die Auswirkungen dieser fortschrittlichen Technologie auf die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter zu gewinnen.

3.1 Traditionelle Ansätze der Mitarbeiterentwicklung

Traditionelle Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung stellen einen grundlegenden Baustein im Bereich des Human Resource Managements dar. Diese bewährten Praktiken haben das Ziel, die Fähigkeiten, das Wissen und die Leistung der Mitarbeiter zu steigern. In der modernen Unternehmenswelt bilden sie nach wie vor das Fundament für erfolgreiche Personalentwicklung. Im Kontext der Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung, gewinnen diese traditionellen Ansätze an Bedeutung, da sie die Grundlage für innovative HR-Strategien bilden.

Schulungen und Weiterbildungen sind ein zentraler Pfeiler der Mitarbeiterentwicklung. Sie ermöglichen es dem Mitarbeiter, neue Kompetenzen und Wissen zu erwerben, die für ihre berufliche Entwicklung entscheidend sind. Diese Schulungen können sowohl intern als auch extern stattfinden und decken eine breite Palette von Themen ab. Diese reichen von technischem Fachwissen bis hin zu Soft Skills.³⁸ Sie tragen dazu bei, das individuelle Kompetenzniveau und das Wissen der Mitarbeiter zu erweitern, was wiederum die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens steigert.

³⁷ Vgl. Vorakulpipat (2019), S. 283.

³⁸ Vgl. Noe (2013), S. 315f.

Das Mentoring und Coaching sind etablierte Methoden zur individuellen Mitarbeiterentwicklung. Erfahrene Mitarbeiter oder Führungskräfte unterstützen und begleiten weniger erfahrene Kollegen, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen teilen. Dies fördert nicht nur das Lernen am Arbeitsplatz, sondern trägt auch zur Weitergabe von Best Practices und Unternehmenskultur bei.³⁹ Mentoring und Coaching schaffen eine informelle Lernumgebung, die dem Mitarbeiter hilft, ihre beruflichen Fähigkeiten und ihr Wissen zu vertiefen.

Die Möglichkeit zur Jobrotation und klare Aufstiegschancen sind entscheidende Faktoren in der Personalentwicklung. Jobrotation ermöglicht es einem Mitarbeiter, verschiedene Positionen im Unternehmen zu übernehmen, was ihre Vielseitigkeit und Erfahrung steigern. Dieser Ansatz fördert die Entwicklung von Fachkompetenzen und bereitet Mitarbeiter auf zukünftige Führungspositionen vor.⁴⁰

Aufstiegschancen und klar definierte Karrierepfade motivieren Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihre beruflichen Ambitionen zu verfolgen. Regelmäßige Leistungsbeurteilungen und konstruktives Feedback sind entscheidend für die Entwicklung der Mitarbeiter. Sie ermöglichen es einem Mitarbeiter, ihre Stärken und Schwächen zu erkennen und gezielte Verbesserungen vorzunehmen. Durch regelmäßiges Feedback können auch Entwicklungsziele festgelegt werden.⁴¹ Leistungsbeurteilungen fördern die Selbstreflexion der Mitarbeiter und ermöglichen es ihnen, ihre berufliche Entwicklung aktiv zu steuern. Entwicklungsgespräche und individuelle Entwicklungspläne sind Instrumente zur Planung und Steuerung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter. Diese Pläne umfassen oft kurz- und langfristige Entwicklungsziele sowie die erforderlichen Schritte, um diese Ziele zu erreichen. Sie helfen dem Mitarbeiter, seine beruflichen Ambitionen zu realisieren.⁴²

Entwicklungsgespräche schaffen eine klare Ausrichtung auf die persönliche Entwicklung und unterstützen Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer beruflichen Ziele.

Diese traditionellen Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung sind nach wie vor von entscheidender Bedeutung und bilden eine solide Grundlage für die Integration von KI-Technologien in moderne HR-Praktiken. Durch die Kombination dieser bewährten Methoden mit KI-Unterstützung, können Unternehmen die Mitarbeiterentwicklung weiter optimieren und auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen.

³⁹ Vgl. Kram (1985), S.110ff.

⁴⁰ Vgl. Heskett (2013), o.S.

⁴¹ Vgl. DeNisi/Murphy (2017) S.422ff.

⁴² Vgl. Rothwell/Kazanas (2008), o.S.

3.2 Veränderungen und Effizienzsteigerungen durch Künstliche Intelligenz

Die Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung hat nicht nur eine Transformation, sondern eine Revolution in den etablierten Praktiken und Prozessen in Unternehmen ausgelöst. Diese Veränderungen sind von großer Tragweite und haben nicht nur die Art und Weise, wie Mitarbeiter entwickelt werden, grundlegend verändert, sondern auch erhebliche Effizienzsteigerungen ermöglicht.

1. Präzise Leistungsbeurteilungen: Ein Punkt, welcher durch den Einsatz von KI ermöglicht wird, ist die objektive und datenbasierte Leistungsbeurteilung, die weit über herkömmliche Verfahren hinausgeht. Diese Systeme analysieren kontinuierlich Leistungsdaten, Verhaltensmuster und Erfolgskriterien. Die resultierenden Bewertungen bieten eine solide Grundlage für die Identifizierung von Stärken und Schwächen der Mitarbeiter. Unternehmen können auf dieser Grundlage gezielte Entwicklungsmaßnahmen einleiten und individuelle Entwicklungspfade erstellen, um die Leistung zu steigern.⁴³

2. Echtzeit-Feedback: Ein weiterer Aspekt ist, dass die Bereitstellung von Echtzeit-Feedback ermöglicht wird, sei es während eines Projekts oder nach einer Schulungseinheit. Dieses sofortige und präzise Feedback zur Leistung ermöglicht es einem Mitarbeiter, seine Fähigkeiten und Kenntnisse in Echtzeit anzupassen und zu verbessern. Dies führt zu einer beschleunigten Lernkurve und steigert die Effizienz in der Mitarbeiterentwicklung, da Mitarbeiter schneller auf Fehler reagieren können. Das Echtzeit-Feedback bietet außerdem die Möglichkeit, positive Verhaltensweisen sofort zu verstärken und Mitarbeiter zu ermutigen, kontinuierlich an ihrer Entwicklung zu arbeiten.⁴⁴

3. Automatisierung administrativer Aufgaben: Die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung hat zur Automatisierung einer Bandbreite von administrativen Aufgaben geführt. Diese Aufgaben umfassen die Verwaltung von Schulungsprogrammen, die Zuweisung von Schulungen an Mitarbeiter, die Überwachung des Fortschritts und die Dokumentation von Schulungsergebnissen. Die Automatisierung dieser Aufgaben hat den zeitlichen Aufwand erheblich reduziert und ermöglicht es den HR-Experten, ihre Ressourcen verstärkt auf strategische Aspekte der Mitarbeiterentwicklung zu fokussieren. Durch die Delegation von Routineaufgaben an KI können Ressourcen effizienter eingesetzt werden, was zu einer gesteigerten Gesamteffizienz in der Personalentwicklung führt. Die automatisierte Verwaltung und Überwachung von Schulungsaktivitäten gewährleistet zudem, dass keine wichtigen Entwicklungsmaßnahmen übersehen oder vernachlässigt werden.⁴⁵

⁴³ Vgl. Guo (2019), S. 1073ff.

⁴⁴ Vgl. Martin (2020), S.1ff.

⁴⁵ Vgl. Martin/Deale (2020), o.S.

4. Data Analytics und Predictive Analytics: Diese Technologien analysieren große Mengen von Daten, um Muster und Trends zu identifizieren.

Data Analytics konzentriert sich auf die Analyse von vorhandenen Daten, um Einblicke und Muster zu gewinnen. Es ist ein allgemeiner Prozess, der dazu dient, Informationen aus Daten zu extrahieren und fundierte Entscheidungen zu unterstützen.

Auf der anderen Seite zielt Predictive Analytics speziell darauf ab, mithilfe fortgeschrittener Algorithmen und maschinellen Lernens zukünftige Ereignisse oder Trends vorherzusagen.

Beide Ansätze spielen eine entscheidende Rolle, indem sie Organisationen ermöglichen, strategische Entscheidungen zu treffen und ihre Leistungsfähigkeit zu optimieren. Dadurch können Unternehmen frühzeitig potenzielle Engpässe in der Mitarbeiterentwicklung erkennen und Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen. Dies trägt erheblich zur Effizienzsteigerung bei, da Unternehmen die Möglichkeit gegeben wird, proaktiv auf Entwicklungsbedarfe reagieren können, anstatt erst auf Probleme zu reagieren, wenn sie bereits aufgetreten sind.⁴⁶

3.3 Chancen und Herausforderungen der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung

Die KI-gestützte Mitarbeiterentwicklung verspricht eine transformative Wirkung auf verschiedene Aspekte. Von personalisierten Schulungsprogrammen über die Steigerung der Effizienz bis hin zu Echtzeit-Feedback bietet die KI vielfältige Möglichkeiten zur Verbesserung der Lern- und Entwicklungsprozesse. Jedoch birgt diese Entwicklung auch komplexe Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf Datenschutz, Ethik und Akzeptanz der Technologie.

Dieses Kapitel untersucht die vielversprechenden Chancen sowie die damit verbundenen Herausforderungen der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung.

1. Personalisierte Schulungsprogramme: Selbständige Intelligenzsysteme erlauben die Entwicklung von maßgeschneiderten Schulungsprogrammen, die auf die individuellen Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter abgestimmt sind. Diese personalisierten Schulungen tragen erheblich zur Effektivität bei, da sie es einem Mitarbeiter ermöglicht, gezielt an seinen individuellen Schwächen und Entwicklungsbedürfnissen zu arbeiten.⁴⁷ Das Ergebnis sind Schulungsinhalte und Lernpläne, die präzise auf die Bedürfnisse und Ziele jedes Einzelnen abgestimmt sind. Mitarbeiter werden nicht mehr durch allgemeine Schulungsprogramme behindert, sondern können gezielt die Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, die für ihre berufliche Entwicklung entscheidend sind. Dies führt zu einer signifikanten Effizienzsteigerung in der Mitarbeiterentwicklung, da der Lernprozess optimiert wird.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Fraunhofer-Institut (o.J.), S. 1.

⁴⁷ Vgl. Samarakoon (2019), o.S.

⁴⁸ Vgl. Hart (2019), S. 3ff.

2. Effizienzsteigerung: Die Automatisierung administrativer Aufgaben durch KI führt zu einer spürbaren Effizienzsteigerung im Bereich der Mitarbeiterentwicklung. Die Technologie entlastet HR-Experten von zeitaufwendigen administrativen Aufgaben, sodass diese sich verstärkt auf strategische Aspekte der Personalentwicklung konzentrieren können. Dies wiederum verbessert die Gesamteffizienz und steigert die Produktivität im HR-Bereich.⁴⁹

3. Echtzeit-Feedback: Künstliche Intelligenz ermöglicht, wie schon zuvor erwähnt, die Bereitstellung von Feedbacks, welche in Echtzeit, während Schulungen und Projektarbeiten stattfinden. Diese unmittelbare Rückmeldung ermöglicht es dem Mitarbeiter, schnell auf Fehler zu reagieren, ihre Fähigkeiten und Leistungen kontinuierlich zu verbessern und somit eine steilere Lernkurve zu erreichen. Das Echtzeit-Feedback ist ein entscheidender Faktor für eine effiziente Mitarbeiterentwicklung.⁵⁰

Selbständige Intelligenzsysteme erfordern eine sorgfältige Überwachung, um sicherzustellen, dass sämtliche datenbezogenen Prozesse den geltenden Datenschutzrichtlinien entsprechen. Dies ist insbesondere in der Mitarbeiterentwicklung von entscheidender Bedeutung, da hierbei individuelle Leistungsdaten, Fortschritte und Potenzialbewertungen verarbeitet werden. Der Schutz der Privatsphäre der Mitarbeiter steht daher an oberster Stelle. Es ist notwendig, die Transparenz hinsichtlich der erfassten Daten, ihrer Verwendung und der gewährleisteten Sicherheitsmaßnahmen sicherzustellen.⁵¹ Durch den zunehmenden Einzug von KI in den Alltag, werden immer häufiger Entscheidungen von Algorithmen getroffen, welche in der Vergangenheit dem Menschen vorbehalten waren. Dies gibt Anlass zu einer Vielzahl ethischer Fragestellungen.⁵² Der ethische Kontext besagt, dass KI weder Schäden verursachen noch verschlimmern darf, insbesondere in Bezug auf die Menschen. Dies schließt den Schutz der Menschenwürde sowie der geistigen und körperlichen Unversehrtheit ein.

Eine schlichte Software setzt sich aus Kontrollstrukturen zusammen, die interpretierbar sind, wodurch die erzielten Ergebnisse normalerweise nachvollziehbar sind. Im Kontrast dazu ist bei zahlreichen KI-Systemen, wie beispielsweise Machine Learning und Deep Learning, eine solche Nachvollziehbarkeit nicht gegeben, da das Verhalten des Systems nicht allein von den zugrunde liegenden Algorithmen, sondern auch von den während des Trainings verwendeten Daten beeinflusst wird.⁵³

Fairness bezieht sich auf das Konzept der unvoreingenommenen und gerechten Behandlung von Individuen. Trotz dieser grundlegenden Anforderungen an Fairness, haben umfangreiche

⁴⁹ Vgl. Martin/Deale (2020), S.

⁵⁰ Vgl. Martin (2020), S.1ff.

⁵¹ Vgl. Ertugrul (2019), S.1ff.

⁵² Vgl. Herwix/Haj-Bolouri (2022), S. 589ff.

⁵³ Vgl. Bächle/Daurer (2022), S. 689ff.

Forschungsarbeiten in jüngster Zeit gezeigt, dass diese Prinzipien, der Fairness und Gleichberechtigung, nicht immer in der Praxis umgesetzt werden.⁵⁴

Die Erkenntnis, dass Künstliche Intelligenz nicht nur erhebliches Potenzial birgt, sondern auch potenzielle Gefahren und ethische Herausforderungen aufwirft, wurde bereits in einem frühen Stadium erkannt. Infolgedessen sind verschiedene Ethikleitlinien für die Entwicklung von vertrauenswürdiger KI entstanden. Darüber hinaus setzt sich die Europäische Kommission mit der Frage auseinander, ob und in welchem Maße gesetzliche Regularien, wie sie beispielsweise im EU-KI-Gesetzentwurf vorgeschlagen werden, erforderlich sind.⁵⁵

4 Anwendungen von Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung

Die Anwendungen von KI haben in den letzten Jahren immer mehr Aufmerksamkeit erregt. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter von den Unternehmen weiterentwickelt werden hat sich grundlegend verändert. Dieser Wandel spiegelt sich in verschiedenen Aspekten wider, welche im folgenden Kapitel anhand von Beispielen genauer erläutert werden.

4.1 Skill-Matching und Kompetenzentwicklung

Durch den Begriff „Wissensmanagement“ wurde die Erkenntnis immer größer, dass Wissen, für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, von immenser Bedeutung ist. Mit dieser Erkenntnis begann auch die bewusste Förderung von Wissen und Qualifikation der Mitarbeiter durch die strategische und operative Führungs- und Personalarbeit.⁵⁶ Die klare Abgrenzung zwischen den Begriffen "Kompetenzmanagement" und "Skills-Management" erweist sich in der Literatur und Praxis als herausfordernd. Dies führt zu einer gewissen Verwirrung und Unschärfe in der Verwendung dieser Konzepte, was die klare Definition und Anwendung in verschiedenen Kontexten erschwert. Es ist daher von Bedeutung, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Kompetenzmanagement und Skills-Management genauer zu analysieren, um eine präzisere Verwendung in der Praxis und Forschung zu fördern.⁵⁷

In der gegenwärtigen Verwendung ist der ursprüngliche Unterschied zwischen "Skill" und "Kompetenz" weitgehend verschwunden und kann eher als historisches Relikt betrachtet werden. Im Englischen beispielsweise ist der Skill-Begriff so weit gefasst, dass es praktisch keinen substantziellen Unterschied mehr gibt.⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Feuerriegel (2020), S. 379ff.

⁵⁵ Vgl. Europäische Kommission (2021), o.S.

⁵⁶ Vgl. Faix (1991), S.11.

⁵⁷ Vgl. Tenberg/Hess (2004), S. 5.

⁵⁸ Vgl. dsb., S.8ff.

Das Konzept des Kompetenzmanagements bezieht sich auf einen systematischen Ansatz, der darauf abzielt, die Kompetenzen eines Unternehmens strategisch auszurichten und in Einklang mit den übergeordneten Unternehmenszielen zu bringen. Diese Bemühungen sind besonders relevant für die Kernkompetenzen, da diese die einzigartigen Stärken und Fähigkeiten des Unternehmens darstellen. In dieser Hinsicht operiert das Kompetenzmanagement auf einer strategischen Ebene der Unternehmensführung, in der die langfristigen Ziele und Richtungen des Unternehmens definiert werden.⁵⁹

Im Gegensatz dazu konzentriert sich das Skills-Management auf die gezielte Entwicklung und Nutzung des Wissens und der Fähigkeiten der Mitarbeiter. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz, der sich auf die systematische Verwaltung der Mitarbeiterkompetenzen während des gesamten Lebenszyklus konzentriert. Dies beinhaltet Aspekte wie die Personalauswahl, die Personalentwicklung und die Zuweisung einzelner Mitarbeiter zu den richtigen Aufgaben und Projekten. In der Unternehmenspraxis ist das Skills-Management in erster Linie eine Aufgabe des Personalbereichs, da es sich um eine grundlegende und alltägliche Anforderung im Personalmanagement handelt. Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass Skills-Management und Kompetenzmanagement eng miteinander verknüpft sind. Tatsächlich kann man Skills-Management als die praktische Umsetzung von Kompetenzmanagement betrachten. Obwohl Kompetenzmanagement strategische Elemente beinhaltet, kann es nur erfolgreich sein, wenn es in der Praxis durch Skills-Management unterstützt wird. Dies verdeutlicht die wechselseitige Abhängigkeit und Ergänzung dieser beiden Ansätze in der Unternehmensführung.

Beim Vergleich der Definitionen von Kompetenz- und Skills-Management mit dem Konzept des Wissensmanagements, wird ersichtlich, dass Kompetenz- und Skills-Management eine erhebliche inhaltliche Überschneidung mit dem Bereich des Wissensmanagements aufweisen. Somit ist es naheliegend, das Skills-Management oft als eine spezifische Form des Wissensmanagements zu betrachten. In der Praxis gibt es deutliche Verbindungen zwischen diesen Ansätzen, was auf die enge Beziehung zwischen dem Wissenserwerb, der Kompetenzentwicklung und der praktischen Umsetzung von Fähigkeiten hinweist. Diese Zusammenhänge verdeutlichen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtung dieser Themen, um effektives Talentmanagement und Mitarbeiterentwicklung zu fördern.⁶⁰ Wendet man die Aufgaben des Skills-Managements auf die der Personalentwicklung an, so lassen sich diese in die opera zwei Ebenen einteilen. Zum einen die

⁵⁹ Vgl. Berio/Harzallah (2005), S.21.

⁶⁰ Vgl. Aeschlimann (2004), S. 24.

strategische Ebene, in welche Kompetenzen identifiziert werden und zum anderen die operative Ebene.⁶¹

In Laufe der Zeit und im Einklang mit der technologischen Weiterentwicklung, haben sich die Paradigmen des Skill- und Kompetenzmanagements signifikant verändert. Die Einführung digitaler Plattformen und Instrumente hat dazu beigetragen, die Art und Weise zu revolutionieren, wie Organisationen Kompetenzen erkennen, evaluieren und entwickeln. Die automatisierte Identifizierung von Kompetenzen mithilfe von Künstlicher Intelligenz ist auch auf Schulungsinhalte anwendbar. Das System erkennt Schlüsselwörter wie Titel, Beschreibung und andere Metadaten eines Trainingsprogramms, wodurch wiederum erkannt wird, welche Kompetenzen durch dieses Training gefördert werden. Diese Technologie vereint zwei entscheidende Aspekte: Erstens, die Erkennung relevanter Kompetenzen für eine bestimmte Position, und zweitens, die gezielten Maßnahmen zur Entwicklung dieser Kompetenzen. Darüber hinaus liegt unser besonderer Fokus auf den Mitarbeiter.

Durch Self-Service-Funktionen können Mitarbeiter Kompetenzen kennzeichnen, die für sie von besonderem Interesse sind und weiterentwickelt werden sollen. Zusätzlich haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre eigenen Fähigkeiten einzuschätzen und Feedback von ihren Kollegen einzuholen. Dies trägt zu einem besseren Verständnis und mehr Transparenz bei, was von dem Mitarbeiter aktiv nachgefragt wird.⁶²

4.2 E-Learning als individuelles Schulungsprogramm

Die Integration von E-Learning in der Mitarbeiterentwicklung umfasst die Anwendung von elektronischen Medien sowie digitalen Technologien zur Implementierung von Schulungs- und Entwicklungsinitiativen für Mitarbeiter. Dieser strategische Ansatz hat in jüngerer Zeit erheblich an Bedeutung gewonnen, da er eine Vielzahl von Nutzen und Effizienzgewinnen bietet.⁶³ In dem Kontext des webbasierten Unterrichts ist es entscheidend, die speziellen Anforderungen der Erwachsenenbildung zu berücksichtigen. Menschen neigen beispielsweise dazu, durch soziale Interaktion zu lernen. Daher ist es wenig sinnvoll, vorab erstellte Online-Anweisungen zu verwenden, die nicht die Möglichkeit bieten, mit einem erfahrenen Trainer zu interagieren oder sich mit anderen Lernenden auszutauschen.

E-Learning ermöglicht gegenüber herkömmlichen Lernmethoden einen bedeutenden Vorteil, da es die Flexibilität bietet, den Lernprozess zu unterbrechen, fortzusetzen und zu wiederholen, ganz nach den individuellen Bedürfnissen der Lernenden. Dies ermöglicht es den Lernenden, die Lerninhalte

⁶¹ Vgl. Klemke (2003), S. 26ff.

⁶² Vgl. Rusch (2023), o.S.

⁶³ Vgl. Li (2016), S. 120.

auf eine Weise zu verarbeiten, die ihren individuellen Lernpräferenzen und -geschwindigkeiten entspricht. Zum Beispiel können aufgezeichnete Lehrveranstaltungen oder Video-Demonstrationen beliebig oft wiederholt werden, um sicherzustellen, dass die Lernenden das Material umfassend verstehen.⁶⁴

Für die Auswahl der richtigen, webbasierten Lernmaterialien, sind die Personalentwickler zuständig, wodurch die Qualität der zur Verfügung gestellten Materialien beeinflusst wird.⁶⁵ Darüber hinaus müssen Personalmanager im Bereich Human Resources stets über die neuesten technologischen Entwicklungen informiert sein, um fundierte Entscheidungen bei der Auswahl zeitgemäßer Lernanwendungen zu treffen. Die Fähigkeit zur Auswahl geeigneter technologischer Interventionen, die den spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der Organisation gerecht werden, hat sich zu einer entscheidenden Kompetenz entwickelt. Darüber hinaus erfordert die Position im Bereich der HR-Entwicklung eine Transformation hin zum Experten auf dem Gebiet der Personalentwicklung, welcher sich auf das Lernen und die Schulung bezieht. Dies impliziert nicht nur die Notwendigkeit, mit webbasierten Technologien und deren Anwendungen im aktuellen Lernkontext vertraut zu sein, sondern auch die Entwicklung von Lernlösungen, die über mobile Geräte benutzerfreundlich zu gestalten. Diese doppelte Aufgabe erfordert von HR-Entwicklungsfachleuten die Fähigkeit, zeitgemäße Lernstrategien zu entwerfen und umzusetzen, die den heutigen technologischen Anforderungen gerecht werden.⁶⁶ Im Rahmen dieses Konzepts wird besonders Wert daraufgelegt, einen persönlichen Austausch zwischen den Trainees und den Kursleitern zu ermöglichen. Daher wird eine hybride Form des Lernens, auch als Blended Learning bekannt, angewendet.

Beim Blended Learning erfolgt die Integration von Präsenzveranstaltungen und modernen Online-Lernmethoden. Diese Methode ermöglicht es, die jeweiligen Vorzüge der beiden Ansätze zu nutzen und die Nachteile zu minimieren. Die Teilnehmer übernehmen hierbei eine aktivere Rolle und mehr Verantwortung für ihren individuellen Lernprozess.

Im Gegensatz zu reinen Online-Lernveranstaltungen sind bei dieser Methode Präsenzveranstaltungen vorgesehen, bei denen die Teilnehmer intensiv miteinander interagieren, Diskussionen führen und gemeinsam an Lösungen arbeiten können. Als Beispiel könnte ein kleines Unternehmen seinen Mitarbeitern verschiedene Materialien zu einem bestimmten Thema bereitstellen, die später in einem Workshop mit einem Trainer vertieft werden. Die erworbenen Fähigkeiten können daraufhin von den Mitarbeitern in der beruflichen Praxis angewendet werden.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Waddil (2006), S.157.

⁶⁵ Vgl. Sambrook (2005), S.113.

⁶⁶ Vgl. LI (2016), S. 248.

⁶⁷ Vgl. Noe (2010), S. 317f.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass E-Learning aufgrund seiner zeitlichen Flexibilität, der Möglichkeit zur Wiederholung von Inhalten und der Anpassbarkeit an individuelle Lernbedürfnisse, eine äußerst effektive Lernmethode darstellt. Es bietet den Lernenden die Möglichkeit, ihren Lernprozess zu steuern und sicherzustellen, so dass sie die Inhalte gründlich verstehen.

4.3 E-Mentoring

Entgegen möglichen Annahmen handelt es sich bei dem Konzept des Mentorings um eine langjährige Tradition und nicht um eine kürzlich entwickelte Idee. Tatsächlich reicht die Verwendung des Begriffs "Mentor" bis in die Antike zurück und wird bereits im epischen Gedicht "Odyssee" von Homer erwähnt. In Organisationen und Bildungseinrichtungen hat die dokumentierte Praxis des Mentoring jedoch erst im 20. Jahrhundert an Bedeutung gewonnen.⁶⁸

„Mentoring ist seit der Antike ein Begriff für intensives, zielorientiertes und individuelles Lernen. Grundlage ist immer die Beziehung zwischen einer erfahrenen Person und einer unerfahrenen Person (Mentee). Der Mentor versteht sich als Berater, Begleiter und Förderer eines jungen Menschen.“⁶⁹

Ursprünglich konzentrierten sich Mentoringprogramme der 1980er bis 90er Jahre besonders auf die Karriereförderung von Frauen. Später wurde die Förderung auf eine breitere Zielgruppe ausgedehnt. Trotz dieser Entwicklungen bleibt eine einheitliche Definition des Mentoring-Begriffs bis heute eine Herausforderung. Die Diversität hinsichtlich der Inhalte, Ziele und beteiligten Personen hat dazu geführt, dass es schwierig ist, den spezifischen Merkmalen der verschiedenen Mentoringformen gleichermaßen gerecht zu werden.⁷⁰

E-Mentoring wird auch als Telementoring oder Cybermentoring, bezeichnet. Der Prozess wird als solcher definiert, dass erfahrene Personen ihre Erfahrungen mit neuen Mitarbeitern, auch Mentees genannt, teilen, um diesen zu helfen, ihre beruflichen Ziele zu erreichen.⁷¹ Obwohl E-Mentoring noch vergleichsweise neu ist und weiterhin erforscht wird, eröffnet es vielversprechende Möglichkeiten für die Einführung neuer Mitarbeiter.⁷² Die Nutzung von E-Mails und Online-Chats kann dabei entscheidend sein, da der Kontakt und die Kommunikation zwischen Mentor und Mentee hauptsächlich über elektronische Wege erfolgt. Diese Beziehung zielt darauf ab, die Kompetenzen und das Wissen des Mentees zu entwickeln und zu fördern, um ihm oder ihr beim beruflichen Erfolg zu unterstützen.⁷³

⁶⁸ Vgl. Mölders (2019), S.718ff.

⁶⁹ Lenz (2018), S. 15.

⁷⁰ Vgl. Ziegler (2009), S. 8.

⁷¹ Vgl. Adams (2004), S.1f.

⁷² Vgl. Headlam-Wells (2004), S.212ff.

⁷³ Vgl. Muller (2001), S.108.

5 Darstellung der Mitarbeiterentwicklung am Fallbeispiel der Covivio Immobilien GmbH

Die Mitarbeiterentwicklung spielt eine entscheidende Rolle in der heutigen Geschäftswelt, insbesondere für Unternehmen, die Wert auf kontinuierliches Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit legen. In diesem Kontext wirft folgendes Fallbeispiel einen detaillierten Blick auf die Personalentwicklung im Rahmen der Covivio Immobilien GmbH, einem Unternehmen, welches sich im dynamischen Immobiliensektor behauptet und erfolgreich wächst.

5.1 Unternehmensvorstellung

Covivio ist ein französisches, börsennotiertes Unternehmen, das sich als ein prominenter Akteur in der Immobilienbranche etabliert hat. Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen in den Bereichen Immobilieninvestition, -entwicklung und -verwaltung. Sein Portfolio umfasst vielfältige Gewerbe- und Wohnimmobilien, die in verschiedenen Ländern Europas angesiedelt sind. Die Geschichte von Covivio reicht zurück bis in das Jahr 1963, als das Unternehmen gegründet wurde. Mit Hauptsitz in Frankreich ist Covivio insbesondere auf dem deutschen Immobilienmarkt präsent und besitzt bedeutende Vermögenswerte, darunter renommierte Büro- und Gewerbeimmobilien wie der Frankfurter Büroturm „Eurotheum“ und der „Hauptbahnhof Potsdam“. Covivio unterhält verschiedene Tochtergesellschaften, welche sich in die Bereiche Hotels, Gewerbe und Wohnen aufteilen. Diese Tochtergesellschaften sind jeweils auf ausgewählte Immobilienbereiche spezialisiert, was Covivio dabei unterstützt, ein vielfältigeres Portfolio bereitzustellen und die individuellen Anforderungen der Kunden optimal zu bedienen.⁷⁴ Die Covivio Immobilien GmbH legt ihren Schwerpunkt insbesondere auf drei Kernbereiche: Wohnimmobilien, Büroimmobilien und Hotels. Mit über 500 Mitarbeitern und einem beeindruckenden Portfolio von über 40.000 Mietwohnungen in Deutschland zählt Covivio zu den renommiertesten Immobilienunternehmen Europas. Seit fast zwei Jahrzehnten zeichnet sich das Unternehmen durch stetiges Wachstum und kontinuierliche Weiterentwicklung aus.⁷⁵ Die Entstehung der Covivio Immobilien GmbH in Deutschland, wie sie heute existiert, ist das Ergebnis einer komplexen Historie, die auf die Gründer der Stahlkonzerne August Thyssen und Alfred Krupp zurückgeht. Die Fusion der Unternehmen Thyssen und Krupp führte zur Gründung der ThyssenKrupp Immobilien GmbH, deren anfänglicher Fokus auf betrieblichen Wohnungsbeständen lag. Später, nach dem Austritt aus dem ThyssenKrupp-Konzern und der Übernahme durch die Corpus Immobiliengruppe, wurde das Unternehmen im Jahr 2004 in "Immeo" umbenannt. Den heutigen Namen erhielt es im Jahr 2006 durch die Übernahme durch die

⁷⁴ Vgl. Covivio (2023) o.S.

⁷⁵ Vgl. Covivio (2022a) o.S.

Foncière des Régions, einer renommierten französischen Immobiliengruppe. Dies führte zu einer vorübergehenden Umfirmierung in Immeo SE (Societas Europea).⁷⁶

5.2 Evaluierung genutzter Personalentwicklungsmethoden

Covivio hat im Bereich der Personalentwicklung im vergangenen Jahr eine umfangreiche Palette an Schulungsmaßnahmen und Programmen durchgeführt, die darauf abzielen, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich zu stärken. Ein bedeutender Meilenstein war der erfolgreiche Abschluss der Schulungsreihe zum Selbst- und Zeitmanagement sowie Konfliktmanagement für eine Stabstelle mit etwa 250 Mitarbeitern. Diese Schulungen bieten nicht nur fachliche Weiterbildung, sondern fördern auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter.

Ein weiterer Höhepunkt im Bereich der Personalentwicklung war der Abschluss des Führungskräfte-Curriculums, welches rund 80 Führungskräfte umfasste. Dieses Curriculum zielte darauf ab, Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken, ihre Führungskompetenzen zu vertiefen und sie auf die Herausforderungen der Unternehmensführung vorzubereiten. Parallel dazu wurde das Geschäftsführer-Curriculum eingeleitet, begleitet von konstruktiven Feedback-Workshops, um eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicherzustellen.

Im Bereich der technologischen Schulungen wurden umfangreiche MS 365 Schulungen mit Unterstützung durch die IT-Abteilung erfolgreich umgesetzt. Dies ermöglicht den Mitarbeitern, die verschiedenen Funktionen und Anwendungen von Microsoft effektiv zu nutzen, um ihre Arbeitsprozesse zu optimieren.

Teambuildingmaßnahmen wurden für verschiedene Abteilungen durchgeführt, um die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Teams zu stärken. Darüber hinaus erhielten Führungskräfte eine spezielle Schulung zum Thema Stress und Resilienz, um ihnen effektive Strategien zur Stressbewältigung und Förderung der psychischen Widerstandsfähigkeit zu vermitteln. Um die gesetzlich vorgeschriebenen MABV (Makler- und Bauträgerverordnung) -Schulungsstunden sicherzustellen, wurden Schulungen durchgeführt. Ebenso wurde der Start der VOB (Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen) -Schulungen für Einkäufer initiiert, wobei die Begriffe MABV und VOB im Rahmen dieser Schulungen erläutert werden.⁷⁷

6 Methodik

Die Methodik dieses Forschungsprojekts bildet die Grundlage für die Erhebung und Analyse relevanter Daten sowie die Auswahl der Fallstudien oder Unternehmen bildet. In diesem Abschnitt

⁷⁶ Vgl. Covivio (2022b) o.S.

⁷⁷ Vgl. Unternehmensinterne Inhalte (2023)

werden Forschungsdesign, die Methoden zur Datenerhebung und -analyse sowie die Überlegungen zur Validität und Reliabilität der Ergebnisse detailliert erläutert. Dabei gehört die Wahl der richtigen Methodik wohl mit zu den wichtigsten Entscheidungen, um die Fragestellung der Arbeit bestmöglich beantworten zu können. Zunächst wird die Wahl der Untersuchungsinstrumente erläutert und begründet. In der Bachelorarbeit wird die Methodik der Experteninterviews, der empirische Abschnitt, genutzt. Dieses Kapitel bildet das methodische Rückgrat der Arbeit und bietet die Grundlage für die Auswertung und Diskussion der Ergebnisse.

In Bezug auf die Verwendung von Experteninterviews in dieser Bachelorarbeit kann ein Schwerpunkt auf der Exklusivität des Insiderwissens im Sinne eines "Spezialwissens" festgestellt werden. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass Experteninterviews die Möglichkeit bieten, auf hochspezialisiertes Wissen zuzugreifen, was einen der bedeutendsten Vorteile dieser Interviewmethode darstellt. Das Verständnis des verwendeten Fachjargons und die Fähigkeit, den Untersuchungsgegenstand in der Interviewsituation in seiner Tiefe zu erfassen, ist ausschlaggebend für die darauffolgende Auswertung. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn es darum geht, verwertbare Ergebnisse im Hinblick auf das Forschungsinteresse zu generieren.⁷⁸ Natürlich stellt die gemeinsame Basis in solchen Gesprächen einen klaren Vorteil dar. Sie ermöglicht es, viele grundlegende Definitionen zu umgehen, da die Gesprächspartner bereits über bestimmte Informationen verfügen, mit welchen sie anderen gegenüber im Vorteil sind. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass ein wissenschaftliches Fundament und ein umfangreiches Wissen allein nicht unbedingt die Konsultation von Experten zu einem Thema vereinfachen. Dies unterstreicht die Bedeutung der Wahl von Experteninterviews in dieser Bachelorarbeit, da sie den Zugang zu Fachleuten mit Spezialwissen ermöglichen, was eine effektive Forschungsberatung in spezifischen Themenbereichen gewährleistet.⁷⁹

Ein weiterer Grund für die Wahl des Experteninterviews ist die Möglichkeit zur raschen und unkomplizierten Reduktion von Komplexität. Angesichts der Fülle an Informationen und des disparaten Wissens in diesem Forschungsbereich erweist sich dieses Merkmal als äußerst vorteilhaft. In Anlehnung an die praxisorientierten Prinzipien von Gläser und Laudel, nach denen diese Untersuchung konzipiert ist, lässt sich dies wie folgt beschreiben: "Die qualitative Inhaltsanalyse ist das einzige Verfahren der qualitativen Textanalyse, das sich frühzeitig und konsequent vom Ursprungstext trennt und versucht, die Informationsfülle systematisch zu reduzieren sowie entsprechend dem Untersuchungsziel zu strukturieren." Dies verdeutlicht die Effizienz des

⁷⁸ Vgl. Bogner (2005), S.8.

⁷⁹ Vgl. dsb., S. 9.

Experteninterviews bei der Bewältigung der Informationskomplexität und seiner Anpassung an die spezifischen Forschungsziele.⁸⁰

Experteninterviews bieten die Möglichkeit, eine begrenzte Anzahl von Befragten zu interviewen, wobei die Auswahl jedoch äußerst gezielt erfolgen kann und auf das spezifische Thema abgestimmt ist. In diesem Kontext wurde beispielsweise angestrebt, Personen aus verschiedenen Bereichen zu konsultieren, darunter Literaturproduktion, Journalismus sowie wissenschaftliche Experten, die sich mit der Thematik auseinandergesetzt haben. Dies eröffnet nicht nur die Option, vielfältige und konträre Standpunkte zu erfassen und somit den Wert der Arbeit zu steigern, es ermöglicht auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung im Rahmen der methodischen Herangehensweise. Dies schließt die Möglichkeit ein, dass ein Expertengespräch auf das Nächste aufbaut und so ein vertieftes Verständnis und eine umfassendere Perspektive auf das Forschungsthema ermöglicht wird.⁸¹

6.1 Die empirische Untersuchung

Die Studie befasst sich mit den möglichen Veränderungen, welche durch die Integration von Künstlicher Intelligenz in bestehende Personalentwicklungsmethoden entstehen. Dabei soll die Forschungsfrage: *„Wie beeinflusst die Integration von Künstlicher Intelligenz Mitarbeiterentwicklungen in Unternehmen und welche Ansätze können genutzt werden, um die Mitarbeiterentwicklung unter Einsatz von KI effektiver zu gestalten?“* beantwortet werden.

Im Verlauf der Forschung werden Erkenntnisse generiert, Theorien konzipiert und generelle, abstrakte Technologien entwickelt. Im Gegensatz dazu beinhaltet die Entwicklung die Konzeption von Instrumenten wie Steuerungs- oder Kontrolltools sowie die Entwicklung konkreterer Anwendungstechnologien. Die klare begriffliche Unterscheidung dieser Aktivitäten ist wichtig, da die Arbeits- und Verfahrensweisen erheblich voneinander abweichen. In der Entwicklungsarbeit wird oft auf empirische Forschung verzichtet, obwohl die Qualität von Entwicklungsprodukten (Instrumenten) durch ein angemessenes empirisches Design sichergestellt werden sollte. In Bezug auf verschiedene Phasen der Forschung wird eine Unterscheidung mit Implikationen für die forschungsstrategische Ausrichtung zwischen dem Entdeckungs-, dem Begründungs- und dem Verwertungszusammenhang vorgenommen. Die Explorationsstrategie ist demnach auf den Entdeckungszusammenhang ausgerichtet, während die Prüfstrategie den Begründungszusammenhang anspricht; beide Strategien beziehen sich auf das Erkenntnismotiv. Im Rahmen des Verwertungszusammenhangs wird die Konstruktionsstrategie verfolgt, die auf das Gestaltungsmotiv abzielt.⁸²

⁸⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2004), S.194.

⁸¹ Vgl. Bogner (2005), S.8.

⁸² Vgl. Klandt (2007), S. 75.

6.2 Empirische Forschung mithilfe der Explorationsstrategie

Im Rahmen einer explorativen Untersuchung, auch als Pilotstudie bekannt, liegt der Fokus auf den verschiedenen Arbeitsschritten zur Umsetzung der Explorationsstrategie.

Zunächst erfolgt die Offenlegung der Interessen und Motive des Forschers sowie seiner üblichen Denkschule. Dies wird begleitet von einer gründlichen Analyse der einschlägigen Literatur, dem Besuch wissenschaftlicher Konferenzen und dem ersten Austausch mit Experten aus der Praxis.

Auf der nächsten Stufe steht die gezielte Analyse von Widersprüchlichkeiten in bisherigen Untersuchungen und deren Konfrontation. Eine Gegenteilsannahme wird formuliert, um die Möglichkeit einer Umkehrung der bisherigen Aussagen zu prüfen.

Ein intensiver Kontakt mit der Praxis erfolgt, wobei verschiedene Methoden wie die Analyse von Dokumenten, Gespräche mit Experten oder gemeinsame Sitzungen mit Praktikern genutzt werden. Schließlich wird eine empirische Untersuchung der relevanten Aspekte durchgeführt, wodurch der ursprüngliche Bezugsrahmen weiterentwickelt wird.

Der Bezugsrahmen übernimmt dabei drei wichtige forschungsstrategische Funktionen. Er reduziert das Wahrnehmungsfeld durch eine gezielte Selektion und bildet einen überschaubaren Ausschnitt aus der Vielzahl möglicher Wahrnehmungsbereiche. Nach dieser Reduktion fungiert der Bezugsrahmen als Steuerungsinstrument für die weitere Forschung, indem er die Ausrichtung der Ressourcen auf den engeren Bereich lenkt. Zuletzt dient er der Integration von Ergebnissen, sowohl von eigenen Untersuchungen als auch von Arbeiten Dritter.⁸³

6.3 Datenerhebung

Selbst in der besten wissenschaftlichen Theorie bedarf es einer präzisen und effektiven Methodik, um die gestellten Forschungsfragen zu beantworten und wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. In dem folgenden Abschnitt werden die Punkte: Auswahl der Teilnehmer, die Fragenentwicklung, die Durchführung der Interviews, die Datenaufbereitung und die angewandte Analysemethode thematisiert.

Die vorliegende Analyse zeichnet sich durch die Anwendung von halbstandardisierten Einzelinterviews aus, bei denen den Probanden ein vordefinierter Fragebogen vorgelegt wird. Diese Art von Interviews, auch als teilstandardisierte oder Leitfadeninterviews bekannt, ermöglicht es den Befragten, ihre Antworten frei zu wählen. Hierbei handelt es sich um eine qualitative Forschungsmethode, bei der ein strukturierter Leitfaden als Grundlage für das Gespräch dient.

⁸³ Vgl. Kubicek (1976), S. 12 ff.

Im Rahmen der halbstandardisierten Einzelinterviews wird besonderes Augenmerk daraufgelegt, den Probanden eine gewisse Freiheit bei der Formulierung ihrer Antworten zu gewähren. Dieser Ansatz fördert eine tiefgehende Exploration der behandelten Themen und ermöglicht individuelle Perspektiven, die in einem festgelegten Fragebogen möglicherweise nicht erfasst werden könnten. Der Begriff "teilstandardisiert" verdeutlicht, dass, obwohl gewisse Fragestellungen im Voraus festgelegt sind, den Teilnehmenden Raum für spontane und persönliche Ausdrucksweisen bleibt.

Die Wahl, Leitfadeninterviews in Form persönlicher Kommunikation zu integrieren, bedeutet, dass der vordefinierte Fragebogen während des Gesprächs aktiv besprochen wird. Im Gegensatz zu rein schriftlichen Fragebögen erlaubt diese Methode eine direkte Interaktion zwischen dem Interviewer und dem Interviewpartner. Dies schafft Raum für zusätzliche Erklärungen, Rückfragen und betont die Bedeutung der persönlichen Beziehung in der Forschung.

Die Entscheidung für teilstandardisierte Interviews beruht auf dem Bestreben, die Forschungsziele auf eine tiefgehende und individuelle Weise zu erfassen. Diese Methode eröffnet die Möglichkeit, kontextuelle Nuancen und persönliche Erfahrungen der Teilnehmer zu berücksichtigen. Die persönliche Kommunikation im Leitfadeninterview trägt dazu bei, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der die Teilnehmenden ihre Perspektiven offen teilen können.⁸⁴

Das angewandte Leitfadeninterview ist in eine Einführung, den Hauptteil und einen Abschluss strukturiert. In der Einleitungsphase werden die Interviewpartner formell begrüßt, während gleichzeitig die essenziellen Aspekte bezüglich Tonaufzeichnungen, Datenschutz und ethischer Grundsätze erörtert werden. Der Hauptteil zeichnet sich durch die präzise Formulierung vorbereiteter Fragen aus, welche von den Interviewpartnern spontan und ohne strikte Reihenfolge beantwortet werden. Diese flexible Herangehensweise erlaubt es, den Leitfaden an die spezifischen Gegebenheiten des Interviews anzupassen und eine natürliche Gesprächsatmosphäre zu etablieren. Nach Abschluss der Fragerunde folgt im letzten Abschnitt die Danksagung und Verabschiedung. Hierbei wird den Gesprächsteilnehmenden die Möglichkeit geboten, etwaige offene Fragen zu klären. Die Auswertung von Forschungsdaten, welche durch das Interview erhoben wurden, kann durch verschiedene Methoden erfolgen, darunter qualitative und quantitative Ansätze. Qualitative Erhebungsmethoden, insbesondere die Auswertung von Texten als Rohdaten, weisen spezifische Herausforderungen auf. Die Offenheit während der Analysephase ist gewollt, was jedoch die Schwierigkeit mit sich bringt, die Relevanz und Wichtigkeit der gesammelten Informationen angemessen zu bewerten. Die Interpretation der Daten durch den Forscher ist frei, was die Nachvollziehbarkeit für Unbeteiligte erschwert und zu möglicherweise widersprüchlichen Aussagen führen kann. Der wissenschaftliche Wert qualitativer Erhebungsmethoden wie z.B. der freien

⁸⁴ Vgl. Gläser /Laudel (2010), S.42ff.

Interpretation oder der sequenzanalytischen Methode, wird als eher gering betrachtet, was zu ihrer seltenen Anwendung führt.

Die qualitative Inhaltsanalyse als Erhebungsmethode, wird bei der Auswertung von Experteninterviews angewendet. Diese Methode, als „Mayrisches Werkzeug“ bekannt und erstmals 1980 durch Phillip Mayring eingeführt, wird als eine Auswertungsmethodik beschrieben. Sie zeichnet sich durch ein systematisches Verfahren mittels eines vorab festgelegten Analyserasters aus. Dieses Raster bleibt unverändert und ermöglicht die systematische Unterteilung und Verarbeitung von Informationen, unabhängig vom ursprünglichen Text. Die Inhaltsanalyse, als spezifische quantitative Auswertungsmethode, unterscheidet sich wesentlich von qualitativen Ansätzen. Sie extrahiert Informationen und verarbeitet diese getrennt vom Ursprungstext. Zudem erfolgt die Kategorisierung mittels eines ex ante, also vorher festgelegten Ordnungsschemas.

Die Beachtung des seit 1992 in Deutschland bestehenden Ethik-Kodex für die Sozialforschung ist von entscheidender Bedeutung. Dieser Kodex legt ethische Grundprinzipien fest, darunter die Vermeidung von Schaden für die untersuchten Personen und die freiwillige Teilnahme an Studien. Die Behandlung der Interviewpartner erfolgt gemäß den ethischen Grundsätzen der Gesellschaft, wozu auch ein wahrheitsgemäßer Bericht über die Forschungsarbeit gehört.

Es ist wichtig zu betonen, dass die Auswahl dieser Interviewmethode auf einer wissenschaftlichen Grundlage basiert, um valide und zuverlässige Daten zu gewährleisten. Ethik spielt dabei eine zentrale Rolle, einschließlich der Einhaltung von Datenschutzrichtlinien, informierter Zustimmung der Teilnehmenden und der Gewährleistung der Vertraulichkeit.⁸⁵

Zusammenfassend verfolgt die vorliegende Bachelorarbeit einen methodisch-fundierten Ansatz durch die Anwendung von halbstandardisierten Einzelinterviews in Verbindung mit einem Leitfaden, welcher innerhalb einer persönlichen Kommunikation besprochen wird. Dieser Ansatz ermöglicht eine tiefgehende qualitative Analyse, die auf den individuellen Erfahrungen und Perspektiven der Teilnehmenden basiert.

Um die Interviews ordnungsgemäß durchführen zu können werden Interviewpartner gewählt, welche durch ihre Position im Unternehmen über ein gewisses Expertenwissen verfügen. Wodurch jedoch eine Person zum „Experten“ wird, ist in der Literatur noch unklar. Der Begriff wird zum einen durch eine Person, welche über spezielle Kenntnisse verfügt und zum anderen, über konstruktive, wissenssoziologische Merkmale, definiert.⁸⁶ Daraus lässt sich ableiten, dass eine breite Varianz von Expertenwissen genutzt werden kann, um die Forschungsfrage zu beantworten.⁸⁷

⁸⁵ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 45ff.

⁸⁶ Vgl. dsb., S.10.

⁸⁷ Vgl. Gläser/Laudel (2004), S. 10.

6.4 Auswahl der Interviewpartner

Die Interviewpartner, welche sich bereit erklärten, Teil der Befragung zu sein, wurden anhand ihrer beruflichen Position und dem speziellen Bezug zum behandelnden Bachelorthema ausgewählt. Durch diese Nähe ergibt sich ein detaillierter Einblick aus verschiedensten Blickwinkeln. Die folgende Aufzählung ist eine chronologische Liste der teilnehmenden Experten und enthält jeweils einen kurzen Absatz, in welchem, für den Untersuchungsbereich, relevante biographische Informationen erwähnt werden:

S.K. ist seit dem Jahr 2019 ein integraler Bestandteil des HR & Recruiting Teams bei Covivio und übernimmt dabei verantwortungsvoll die Zuständigkeit für den Berliner Standort und den dort angesiedelten Gesellschaften. Mit einer beeindruckenden, langjährigen Erfahrung im Personalbereich verfügt S. über umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten, die es ermöglichen, die vielfältigen Herausforderungen des Personalmanagements erfolgreich zu bewältigen. Durch ihre engagierte Arbeit hat sie sich als kompetente Fachkraft etabliert, die nicht nur die operativen Aspekte des Personalwesens beherrscht, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur leistet. Ihr Engagement und ihre Expertise tragen maßgeblich dazu bei, dass Covivio in Bezug auf HR und Recruiting in Berlin höchste Standards erreicht und eine effektive, zukunftsorientierte Personalstrategie umsetzt.

K.S. ist seit beachtlichen 2 Jahren als Chief Financial Officer (CFO) bei Covivio tätig. Mit einer langjährigen Erfahrung in der Wirtschaftsprüfung bringt sie eine solide Fachkompetenz und eine profunde Kenntnis des Finanzsektors mit. Ihre zwei Jahre in leitender Position bei Covivio sind geprägt von einem strategischen Finanzmanagement und einer verantwortungsbewussten Führung. K's Expertise in der Wirtschaftsprüfung trägt dazu bei, dass Covivio nicht nur solide finanzielle Entscheidungen trifft, sondern auch langfristige Geschäftsstrategien entwickelt und erfolgreich implementiert. Ihre Rolle als CFO spiegelt ihre Fähigkeit wider, Finanzen und Unternehmensführung effektiv zu verbinden, um das Wachstum und den Erfolg von Covivio nachhaltig zu gestalten.

U.S. ist eine erfahrene Mitarbeiterin von Covivio und bringt eine beeindruckende 20-jährige Unternehmenszugehörigkeit mit. In ihrer Position als HR-Referentin liegt ihr Schwerpunkt auf der Mitarbeiterentwicklung, wobei sie gleichzeitig die Rolle der Ausbilderin innehat. Durch ihre langjährige Erfahrung hat sie sich als Expertin in den Bereichen Personalmanagement und Ausbildung etabliert. U spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung von Strategien zur Mitarbeiterentwicklung, wodurch sie zur Förderung des individuellen Potenzials der

Mitarbeitenden beiträgt. Ihre Tätigkeit als Hauptansprechpartnerin für Auszubildende spiegelt ihr Engagement für die berufliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens wider.

N.A. verfügt über eine beeindruckende berufliche Laufbahn im Bereich Datenschutz und Forderungsmanagement. Ihre Karriere begann bei Immeo, einem Unternehmen, das später in Covivio umbenannt wurde. Dort war sie fünf Jahre lang im Forderungsmanagement tätig und stärkte umfassend ihre Erfahrungen in diesem Bereich.

Seit mehr als zwei Jahren ist sie als Datenschutzbeauftragte bei der Covivio Gruppe tätig, wo sie eine Schlüsselrolle in der Gewährleistung und Umsetzung datenschutzrechtlicher Bestimmungen einnimmt. Vor ihrer langjährigen Tätigkeit als Datenschutzbeauftragte hatte sie bereits 3,5 Jahre lang die Position der Datenschutzkoordinatorin inne. N, zeichnet sich durch ihre fundierte Expertise im Datenschutz sowie ihr langjähriges Engagement in der Immobilienbranche aus. Ihr Beitrag als Datenschutzbeauftragte hat zweifellos dazu beigetragen, die Covivio Gruppe in Bezug auf Datenschutzstandards und -praktiken auf höchstem Niveau zu etablieren.

6.5 Die qualitative Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel

Die methodische Grundlage dieser Forschungsarbeit liegt überwiegend auf qualitativer Ebene. Im Zentrum steht die Analyse, der aus den durchgeführten Interviews resultierenden Texte. Durch eine gezielte Extraktion relevanter Daten, im Sinne von Rohdaten, wird eine tiefergehende Auswertung ermöglicht. Diese Extraktion konzentriert sich auf zentrale Informationen, die für die Beantwortung der definierten Forschungsfragen von Relevanz sind. Die identifizierten Informationen werden einem präzisen Raster zugeordnet und systematisch strukturiert und analysiert, wodurch eine klare Abgrenzung vom ursprünglichen Text erfolgt, und die Informationsfülle gezielt reduziert wird.⁸⁸

Ziel der Analyse ist es, das gewonnene Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, und durch Abstraktion ein überschaubares Datenmaterial geschaffen wird, welches immer noch Abbild des Grundmaterials ist.⁸⁹ (Mayring, 2003, S.58).

Ein signifikanter Vorzug dieses methodischen Ansatzes liegt in der Offenheit des Kategorisierungssystems, dass im Verlauf der Extraktion flexibel an die extrahierten Informationen angepasst werden kann. Dadurch besteht die Möglichkeit neue Kategorien zu erstellen oder bestehende zu verändern oder anzupassen. Die Datenerhebung erfolgt dabei auf nominaler Ebene, wobei die "Skala" im Rahmen der Extraktion entsteht. Diese Vorgehensweise gewährleistet nicht nur

⁸⁸ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 197 ff.

⁸⁹ Vgl. Mayring (2003), S.58.

eine adäquate Berücksichtigung unerwarteter Merkmalsausprägungen, sondern ermöglicht auch eine Anpassung ohne vorherige Festlegung auf eine vorgegebene Skala.⁹⁰

Um die qualitative Inhaltsanalyse ordnungsgemäß nutzen zu können, stellen Gläser und Laudel ein Ablaufplan, bestehend aus fünf Schritten, zur Verfügung (siehe Abb. 2).

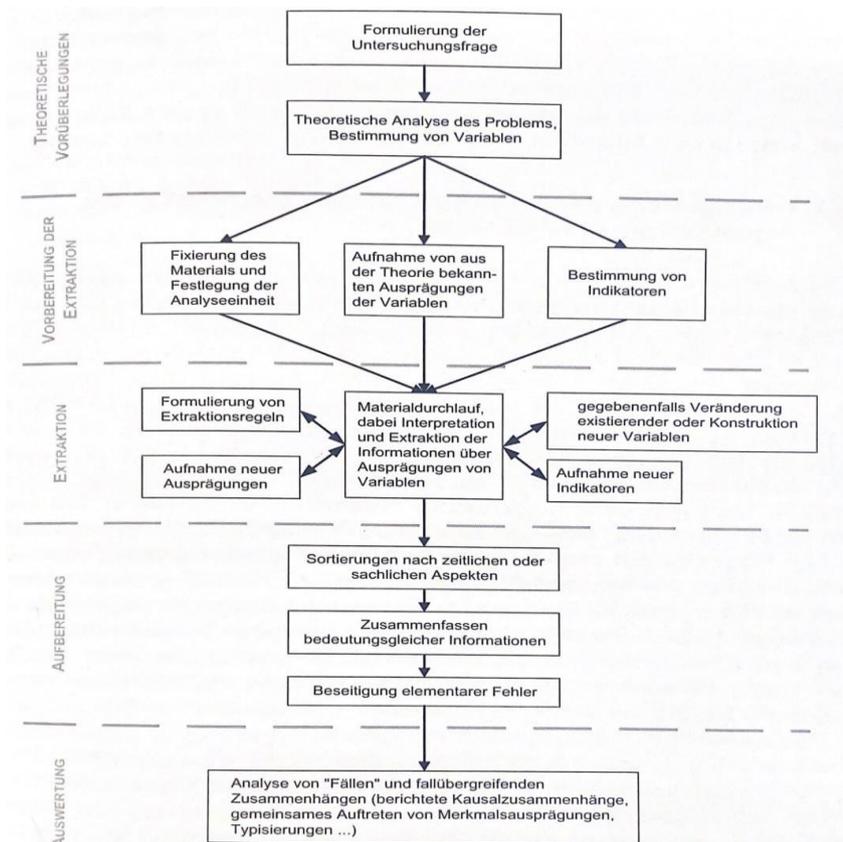
Zunächst erfolgt die Konzeption der Forschungsfrage sowie die Analyse des Problems anhand verschiedener Variablen. Diese beiden Aufgabenfelder gehören zu Schritt eins, der theoretischen Vorüberlegung. Die Vorbereitung der Extraktion im nächsten Schritt baut auf den in Schritt eins erwähnten Variablen auf. Es ist wichtig, dass das erhaltene Material fixiert wird und eine Analyseeinheit festgelegt wird. In diesem Schritt hat der Analyst die Möglichkeit, Variablen und Ausprägungen, welche aus der Theorie bekannt sind aufzunehmen und Indikatoren zu bestimmen. Im Zuge der Extraktion liegt der Fokus auf der Interpretation der zu Verfügung gestellten Materialien und die Ausprägung von unterschiedlichen Variablen. Hier bestehen verschiedene Möglichkeiten die Extraktion anzupassen oder zu erweitern. Durch vorformulierte Regeln, die Aufnahme neuer Ausprägungen oder Indikatoren, bietet einem die Analysemethode ein breites und offenes Spektrum, die gesammelten Informationen genaustens zu selektieren und entsprechend zuzuordnen.

Im vierten Schritt werden die selektierten Informationen nach zeitlichen und sachlichen Aspekten sortiert. Informationen, welche inhaltlich gleich sind, werden zusammengefasst und elementare Fehler beseitigt.

Im letzten Schritt erfolgt die Auswertung der restlichen Informationen, anhand einer Analyse fallübergreifender Zusammenhänge.

Abbildung 2. Aufbau der qualitativen Inhaltsanalyse

⁹⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 197 ff.



Quelle: Gläser/Laudel (2010), S.203

7 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel erfolgt eine eingehende Begutachtung der Auswirkungen von KI auf die Mitarbeiterentwicklung. Hierbei werden die präsentierten Ergebnisse betrachtet und auf ihre Bedeutung für die Praxis untersucht. Im Anschluss erfolgt ein Vergleich dieser Ergebnisse mit der theoretischen Literatur, um mögliche Übereinstimmungen oder Abweichungen herauszuarbeiten. Dies ermöglicht die Ableitung von Implikationen für die Praxis, die konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen in Bezug auf KI in der Mitarbeiterentwicklung bieten.

Abschließend beantwortet das darauffolgende Unterkapitel die zentrale Forschungsfrage und zieht klare Schlussfolgerungen aus den vorliegenden Erkenntnissen. Eine Reflexion über die Kritische Würdigung der Ergebnisse schließt das Kapitel ab.

7.1 Empirischen Befunde der Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung

Die empirischen Befunde über die Integration von KI in der Mitarbeiterentwicklung wurden mit Hilfe von einem Kodierungsprogramm, mit dem Namen MAXQDA, in Kategorien unterteilt. Somit konnten die wichtigsten Aussagen extrahiert und themenspezifisch angegeben werden. Zunächst

werden die bisherigen Erfahrungen sowie der Einfluss von KI in die Mitarbeiterentwicklung erwähnt. Anschließend werden Bedenken und Unsicherheiten aufgeführt, welche mit dem Einsatz von KI einhergehen. Abschließend werden Aussagen offengelegt, welche die persönliche Einschätzung der befragten Personen darstellen.

7.1.1 Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung

Die Exploration der individuellen Erfahrungen in Bezug auf Mitarbeiterentwicklung ist entscheidend, um ein tiefgehendes Verständnis für die Perspektiven der befragten Person zu erlangen. Durch den Fokus auf persönliche Einblicke werden spezifische Herausforderungen und Chancen im Zusammenhang mit modernen Methoden in der Mitarbeiterentwicklung sichtbar. Die Erhebung von Erfahrungen ermöglicht es, einzigartige Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung und Akzeptanz dieser Ansätze zu identifizieren. Dieser Ansatz trägt dazu bei, praxisrelevante Erkenntnisse zu gewinnen und Empfehlungen abzuleiten, die auf realen Erfahrungen und Bedürfnissen basieren. Insgesamt ermöglicht die Fokussierung auf individuelle Erfahrungen einen konstruktiven Dialog über die Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, indem die persönlichen Kontexte und Perspektiven angemessen berücksichtigt werden.

Die Erfahrung im Bereich Mitarbeiterentwicklung, insbesondere im Kontext mit der Nutzung von Künstlicher Intelligenz, ist äußerst begrenzt und tendiert gegen null. Die befragten Personen gaben an, dass ihnen keinerlei Erfahrungen mit KI in diesem Zusammenhang vorliegen:

„Als Geschäftsführung muss ich sagen, haben wir bei Covivio noch wenig, eigentlich sogar eher fast gar keine Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung.“ (KS, Absatz 4)

Mit dieser Aussage steht KS nicht allein da. Auch die anderen Befragten verneinten diese Frage unabhängig voneinander.

Diese Wahrnehmungen lassen darauf zurückführen, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung bei Covivio nicht stattfindet. Basierend darauf ist festzustellen, dass die fehlende Erfahrung zu Differenzen in der Anwendung führt. Wie KS schon betonte:

„Das liegt zum einen daran, dass Künstliche Intelligenz insgesamt für Unternehmen, glaube ich, noch sehr in den Kinderschuhen steckt, und zum anderen haben wir natürlich auch

Restriktionen im Hinblick auf insbesondere Datenschutzthemen, aber auch technische Themen.“ (KS, Absatz 5f.)

7.1.2 Einfluss von Künstlicher Intelligenz auf die Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe

Die eingehende Analyse von technologischen Innovationen, insbesondere im Kontext der Mitarbeiterentwicklung, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Die Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe ist von grundlegender Relevanz für die effektive Gestaltung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die gezielte Auseinandersetzung mit den potenziellen Einflüssen von Technologien, ohne explizit auf Künstliche Intelligenz einzugehen, ermöglicht es, die maßgeblichen Faktoren für die Identifikation von individuellen Entwicklungsbedarfen zu verstehen:

„Also, ich denke, dass der Einfluss von KI immer wichtiger und bedeutsamer wird.“ (SK, Absatz 24)

„...aber es wird tatsächlich wichtig, weil man durch die Bedarfsermittlung möglicherweise maßgeschneiderte Schulungen anbieten kann, die auch zeitsparend ...“ (SK, Absatz 27)

Auch die anderen Befragten waren der Meinung, dass der Einfluss von Künstlicher Intelligenz in der Zukunft von entscheidender Bedeutung sein wird:

„Tatsächlich groß, weil ich der Meinung bin, dass man mit der KI relativ schnell komplexe Sachverhalte zusammenfassen kann und auch relativ schnell Schulungsbedarf dadurch erkennen kann.“ (NA, Absatz 14ff.)

Zu den bei Covivio genutzten Schulungsmaßnahmen gehört zum einen das Coaching durch Mentoren, zum anderen aber auch Schulungen, welche über Microsoft LMS (Learning Management System) abgewickelt werden:

„Also, Beispiele wären zum Beispiel das Coaching oder das Mentoring. Das bedeutet, dass es ziemlich personalisiert ist. Man hat quasi jemanden an seiner Seite, der konkret auf die Entwicklungsbedarfe eingehen kann.“ (SK, Absatz 34ff.)

So betonte NA z.B., dass es individuelle Schulungsmaßnahmen gibt, welche an die unterschiedlichen Fachbereiche angepasst worden sind. Das Ziel dabei ist es, dem Mitarbeiter die Schulungen zu vereinfachen, da diese Schulungen an ihre täglichen Aufgaben angepasst sind:

„Absolut! Wir haben es selbst im Datenschutz gemacht, indem wir geschaut haben, wie der individuelle Schulungsbedarf der einzelnen Fachbereiche im Hinblick auf ihr Tagesgeschäft ist, insbesondere was datenschutzrechtliche Fragestellungen betrifft.“ (NA, Absatz 23)

Dadurch können die Kolleginnen und Kollegen sich auch besser mit dem Datenschutz in ihrem persönlichen Arbeitsbereich verknüpfen und das Ganze greifbarer machen. Ich glaube, das ist einfach so, man kann die Menschen besser abholen, wenn die Beispiele aus ihrem täglichen Doing kommen.“ (NA, Absatz 27f.)

7.1.3 Datenschutz und ethische Leitlinien

Die Berücksichtigung von Datenschutz und die Einhaltung ethischer Leitlinien sind essenzielle Aspekte. Die Wahrung der Privatsphäre und die Integration ethischer Richtlinien sind notwendig, um etwaige Bedenken und Unsicherheiten zu minimieren. Es ist von besonderer Bedeutung, die Datenerfassung und -verwendung transparent zu gestalten, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu stärken und mögliche ethische Herausforderungen zu adressieren. Die Identifizierung und Bewältigung von Datenschutzbedenken und Unsicherheiten sind Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Implementierung von KI-gestützten Ansätzen in der Mitarbeiterentwicklung.

In diesem Fall spiegeln sich unterschiedliche Meinungen unter den interviewten Personen wider. Einerseits gibt es Befragte, die keine wesentlichen Bedenken äußern und eine gewisse Vertrauensbasis in die Transparenz der Datenerfassung und -verwendung sowie in die bestehenden ethischen Leitlinien haben. Andererseits äußern einige Interviewpartner Bedenken und Unsicherheiten hinsichtlich des Datenschutzes und betonen die Notwendigkeit, klare und verbindliche ethische Standards zu etablieren

Dabei betonten SK und KS klar, dass es keine Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes gibt. Da der Datenschutz bei Covivio strengen Vorlagen unterliegt:

„Also, ich persönlich sehe da jetzt ehrlich gesagt keine Bedenken.“ (SK, Absatz 78)

„Also, ich glaube, ich persönlich habe keine Bedenken. Fangen wir damit an. Ich bin ein großer Fan davon. Ich glaube, man muss immer genau schauen, besonders wenn es um Unternehmensdaten geht und darum, was man preisgeben darf.“ (KS, Absatz 45)

NA und US positionieren sich hierbei auf der Gegenseite und sprechen ihre Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes aus:

„Wenn wir eine Lernumgebung haben, die sich ausschließlich intern organisiert und entwickelt, d.h., keine Daten nach außen gelangen, sind wir immer noch Herr der Daten an dieser Stelle.“ (NA, Absatz 53f.)

„Nutzen wir natürlich ein System, das Cloud-basiert funktioniert und vielleicht die Server gerade im europäischen Wirtschaftsraum stehen, habe ich da schon meine Bauchschmerzen.“ (NA, Absatz 56)

„Gut. Da muss man natürlich schauen. Es muss immer einen Konsens geben. Was darf ich dort speichern?“ (US, Absatz 47)

Die geäußerten Bedenken der Interviewpartner konzentrieren sich vor allem auf die Speicherung und Verwendung von Daten. Insbesondere werden Unsicherheiten bezüglich der Art und Weise geäußert, wie die erfassten Daten gespeichert werden und welchen Einfluss die Cloud als Speicherort darauf hat. Dies unterstreicht die Relevanz der transparenten Handhabung von Daten sowie die Notwendigkeit, klare Datenschutzrichtlinien und Sicherheitsmaßnahmen zu etablieren, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu stärken.

Da der Einsatz von Künstlicher Intelligenz bis dato keine Anwendung findet, gibt es auch keine darauf spezialisierten ethischen Leitlinien:

„Natürlich haben wir einen Ethik-Kodex, aber nicht speziell bezogen auf Mitarbeiterentwicklung“ (SK, Absatz 81f.)

7.1.4 Transparenz bei der Datenerfassung und -verwendung in Schulungsprogrammen

Die Gewährleistung von Transparenz bei der Datenerfassung und -verwendung in Schulungsprogrammen ist von großer Wichtigkeit, um das Vertrauen der Teilnehmer zu stärken und eine ethisch verantwortungsbewusste Praxis sicherzustellen. Ein transparenter Umgang mit diesen

Prozessen ermöglicht es den Teilnehmern, ein klares Verständnis darüber zu entwickeln, welche Daten erfasst, wie und zu welchem Zweck sie verwendet werden.

In diesem Fall waren sich die befragten Personen einig und bestätigten die Transparenz der bisher genutzten Schulungsprogramme, bezogen auf die Erfassung und Verwendung der Daten:

„Also, ich denke, das ist schon transparent...“ (SK, Absatz 91)

„Was wir da an Daten erfassen, ist ja: Die Daten, die wir dort erfassen, beinhalten Informationen wie: Wann wurde die Schulung gestartet? Gibt es ein Zertifikat? Muss dieses Zertifikat erneuert werden? Diese Daten sind nicht direkt Sachdaten, sondern organisatorische Informationen, die zur Verwaltung dieser Schulungen notwendig sind und die natürlich benötigt werden, um den Compliance-Nachweis zu erbringen. Das bedeutet, so und so viele Mitarbeiter haben die Schulung abgeschlossen. Die Daten sind tatsächlich zweckgebunden für den Nachweis der durchgeführten Schulungen der Kolleginnen und Kollegen. Also da habe ich ehrlich gesagt keine Bauchschmerzen.“ (NA, Absatz 73ff.)

„Ich glaube, jeder hat ein wenig Angst, zum einen um persönliche Daten und zum anderen – ich glaube, das hat weniger mit Künstlicher Intelligenz zu tun – wenn wir über adaptive Systeme sprechen, wie viel der Arbeitgeber sehen kann.“ (KS, Absatz 51ff.)

Somit liegt der Fokus der Daten, welche aktuell aus den Schulungsprogrammen entnommen werden auf der zweckgebundenen Erfassung. Sie dienen als Nachweis, welche Schulungen belegt wurden. Unsicherheiten, die mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei persönlichen Schulungsmaßnahmen einhergehen, beziehen sich auf die Fairness und Gerechtigkeit. Gerade deshalb ist es umso wichtiger eine Transparenz zu schaffen, die diese Bedenken minimiert:

„Also, es kann auf jeden Fall zu Missgunst führen...“ (SK, Absatz 134)

„Ich finde es wichtig zu sagen, man wertet über KI verschiedene Sachen aus, aber es gibt ja immer noch den Menschen, der diese Auswertung würdigt, was eine KI nicht kann.“ (KS, Absatz 116ff.)

7.1.5 Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter auf KI-gestützte Schulungsmaßnahmen

Die erfolgreiche Einführung von KI-gestützten Schulungsmaßnahmen erfordert eine gründliche Analyse der Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter. Ein fundiertes Verständnis dieser Aspekte ist

entscheidend, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die neuen Schulungsansätze nicht nur akzeptieren, sondern auch motiviert sind, daran teilzunehmen. Eine umfassende Akzeptanz fördert die reibungslose Integration neuer Technologien und Arbeitsweisen in den Arbeitsalltag, während eine hohe Motivation die Effektivität der Schulungsmaßnahmen steigert.

Die Implementierung von KI-gestützten Schulungsmaßnahmen kann auf unterschiedliche Reaktionen stoßen. Das Verständnis der Mitarbeiterperspektive ermöglicht es, mögliche Vorbehalte und Bedenken frühzeitig zu identifizieren. Durch die Berücksichtigung von Mitarbeiterakzeptanz und -motivation, kann die Einführung von Schulungsmaßnahmen auf eine Weise erfolgen, die auf die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter abgestimmt ist:

„Also, Vorbehalte sind bestimmt vorhanden: Was machen die damit? Ziehen die persönliche Daten aus und gibt es Nachteile für mich? Was wird mit den Daten gemacht? Inwieweit berichtet die K.I. vielleicht zurück?“ (US, Absatz 138)

„Also, die Motivation schätze ich sehr hoch ein, da die Programme personalisiert sind und auf den individuellen Bedarf abgestimmt werden.“ (SK, Absatz 123)

„Man könnte eben Transparenz schaffen und KI tatsächlich erklären.“ (SK, Absatz 150f.)

„Ohne zusätzliche Information ist tatsächlich relativ gering. Insbesondere – und ich glaube, das ist auch eine Frage von Alter und der Unternehmenszugehörigkeit.“ (KS, Absatz 106)

Basierend auf den Aussagen, welche im Interview getätigt wurden, sollte der Fokus bei der Implementierung auf der klaren Kommunikation zwischen Unternehmen und Mitarbeiter liegen. Hierbei ist es wichtig darauf zu achten, dass alle Mitarbeiter aufschlussreiche Information zu dem Thema erhalten, um sich möglichst unkompliziert und schnell damit auseinandersetzen zu können.

7.1.6 Persönliche Einschätzung über die Notwendigkeit der Nutzung vom KI in der Mitarbeiterentwicklung

Die Berücksichtigung persönlicher Einschätzungen zur Notwendigkeit der Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung ist essenziell, da individuelle Standpunkte, Einblicke in die emotionale und subjektive Wahrnehmung bieten. Diese persönlichen Meinungen können tiefgreifende Einflüsse auf die Akzeptanz und Implementierung von KI haben. Die Vielfalt der Perspektiven ermöglicht eine

ganzheitliche Bewertung, die über rein technische Aspekte hinausgeht und auch soziale, ethische und emotionale Dimensionen einschließt.

Bei dem Thema Notwendigkeit spaltet sich die Meinung der interviewten Personen. Während die eine Seite der Befragten dafür ist, breitet sich auf der anderen Seite eine gewisse Skepsis aus:

„Also, meine Meinung zu KI ist tatsächlich zweiseitig zu betrachten.“ (SK, Absatz 185)

„Ich persönlich finde, man könnte tatsächlich darauf verzichten, weil KI auch in gewisser Art und Weise Nachteile mit sich bringen kann.“ (SK; Absatz 190f.)

„Ich finde es wirklich klasse, das zu machen. Tatsächlich haben wir diese Feedback- und Entwicklungsgespräche, bei denen der Mitarbeiter immer selbst auf die Idee kommen muss: Mensch, was möchte ich denn jetzt für Fortbildung machen?.“ (NA, Absatz 167)

Den Aussagen der Interviewten ist zu entnehmen, KI für Feedback und Entwicklungsgespräche zu nutzen. Dennoch betonte SK, dass es wichtig sei KI zweiseitig zu betrachten. In dieser Aussage bezieht sie sich auf die Komplexität, welche mit dem Thema KI in der Mitarbeiterentwicklung einhergeht. Es zeigt sich somit eine Vielfalt an Meinungen, wobei einige die Notwendigkeit von KI in der Mitarbeiterentwicklung hinterfragen, während andere die positiven Aspekte, insbesondere im Kontext von Feedback und Fortbildung, hervorheben.

7.2 Vergleich der Ergebnisse mit der Theorie

In diesem Kapitel werden einige Ergebnisse der Experteninterviews eingehend mit ausgewählten theoretischen Erkenntnissen verglichen. Dabei werden die praxisrelevanten Aussagen der interviewten Personen in Relation zu den theoretischen Konzepten gesetzt. Dies ermöglicht es, eventuelle Übereinstimmungen oder Abweichungen in der Theorie zu identifizieren. Dieser Abgleich ermöglicht es zu erkennen, wie gut die Annahmen der Theorie den realen Erfahrungen der Interviewteilnehmer widerspiegeln.

Wie bereits in Kapitel 3.1 erörtert wurde, hebt Noe hervor, dass herkömmliche Methoden in der Mitarbeiterentwicklung einen essenziellen Beitrag im Bereich des Human Resource Managements leisten. Diese etablierten Praktiken haben zum Ziel, die Fähigkeiten, das Wissen und die Leistung der Mitarbeiter zu fördern. In der gegenwärtigen Geschäftswelt stellen sie weiterhin das solide Fundament für eine erfolgreiche Personalentwicklung dar.

Schulungen und Weiterbildungen bilden einen zentralen Eckpfeiler der Mitarbeiterentwicklung. Sie ermöglichen es dem Mitarbeiter, neue Kompetenzen und Wissen zu erlangen, welche für seine berufliche Weiterentwicklung von entscheidender Bedeutung sind. Diese Schulungen können sowohl intern als auch extern stattfinden und umfassen eine Vielzahl von Themen, die von technischem Fachwissen bis hin zu Soft Skills reichen.⁹¹

In der Praxis, konkret im Unternehmen des Praxisbeispiels, sticht besonders die intern genutzte Schulungsplattform hervor. Dort werden verschiedene Schulungen angeboten, darunter obligatorische Schulungen zu Themen wie Compliance, Datenschutz und Arbeitsschutz. Die Mitarbeiter werden regelmäßig daran erinnert, diese Schulungen zu absolvieren. Zusätzlich gibt es maßgeschneiderte Schulungsmaßnahmen, die speziell auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten sind.

Ein Beispiel dafür ist die gezielte Identifikation des individuellen Schulungsbedarfs in den verschiedenen Fachbereichen, um sicherzustellen, dass die Schulungen den Anforderungen des jeweiligen Tagesgeschäfts gerecht werden. Unabhängig davon, ob es sich um Pflichtschulungen oder personalisierte Schulungen handelt, wird versucht, persönliche Präferenzen und individuelle Ansätze zu berücksichtigen. Dies ermöglicht es, Schulungsprogramme zu gestalten, die nicht nur den fachlichen Anforderungen, sondern auch den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht werden.

In der Theorie wird unter anderem betont, dass durch KI maßgeschneiderte Lernpfade und Schulungen anhand umfassender Datenquellen erstellt werden. Diese beinhalten individuelle Fähigkeiten, berufliche Ziele, Lerngeschwindigkeit und bevorzugte Lernstile, was zu einer effizienten Mitarbeiterentwicklung führt.⁹²

N betonte in ihrem Interview, dass KI die Möglichkeit bietet, komplexe Sachverhalte schnell zu erfassen. Die Unterstützung, welche mit KI einher geht, sorgt dafür, dass eine effiziente Erkennung von Schulungsbedarfen stattfindet, wodurch individuelle Lernpfade und Schulungen präzise auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zugeschnitten werden können. (NA, Absatz 14)

Ebenfalls ist K der Meinung, dass Künstliche Intelligenz aktuell dazu in der Lage ist, Analysen von Massendaten durchzuführen. Für den Bereich der Mitarbeiterentwicklung sieht sie noch kein nutzbares Potenzial, welches mit der Nutzung von KI einhergehen würde. (KS, Absatz 179)

Gemäß den Erkenntnissen von Martin und Deale (2020) wird durch die Automatisierung administrativer Aufgaben mittels Künstlicher Intelligenz (KI) im Bereich der

⁹¹ Vgl. Noe (2013), S. 315f.

⁹² Vgl. Hart (2019), S. 3ff.

Mitarbeiterentwicklung, eine deutliche Effizienzsteigerung erzielt. Die Technologie entlastet HR-Experten von zeitintensiven administrativen Tätigkeiten, sodass diese ihre Ressourcen vermehrt auf strategische Aspekte der Personalentwicklung lenken können.

Dieser Trend trägt dazu bei, die Gesamteffizienz im HR-Bereich zu verbessern und die Produktivität zu steigern.⁹³ Eine von NA getroffene Aussage im Interview betont die Herausforderung, vor der viele Unternehmen stehen, wenn es um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter geht. NA betont, dass die Diskrepanz zwischen der Anzahl der Beschäftigten, die entwickelt werden müssen und der Anzahl derer, die diese Entwicklung vorantreiben können, erheblich ist. Erfahrungsgemäß stehen beispielsweise nur drei oder vier Personalentwickler für eine beträchtliche Anzahl von etwa 700 Beschäftigten zur Verfügung. Die Effizienz wird jedoch merklich gesteigert, wenn die Identifizierung individueller Schulungsbedarfe durch Digitalisierung erfolgt. (NA, Absatz 17f.)

In Übereinstimmung mit den Erkenntnissen des Forschungsfeldes verdeutlicht sich, dass E-Learning im Vergleich zu herkömmlichen Lernmethoden erhebliche Vorteile bietet. Der Schlüsselaspekt dieser Fortschritte liegt in der gebotenen Flexibilität, die es ermöglicht, den Lernprozess gemäß den individuellen Bedürfnissen der Lernenden zu unterbrechen, fortzusetzen und zu wiederholen. Dies erlaubt den Lernenden, die Lerninhalte auf eine Weise zu verarbeiten, die ihren individuellen Präferenzen und Geschwindigkeiten entspricht, indem beispielsweise aufgezeichnete Lehrveranstaltungen oder Video-Demonstrationen beliebig oft wiederholt werden können, um sicherzustellen, dass das Material umfassend verstanden wird.⁹⁴

Eine entsprechende Bestätigung dieser Entwicklung erfolgt durch die Aussagen von US, die im Rahmen des Interviews verdeutlichte, dass ihre Organisation ein Learning Management System (LMS) aktiv nutzt. Dieses ermöglicht es den Lernenden, sich eigenständig anzumelden und ihre Termine flexibel zu wählen, wodurch eine gewisse Autonomie in der Lerngestaltung gewährleistet wird. US betont, dass die automatische Eintragung von Terminen den Eindruck vermittelt, dass den Lernenden keine strikten Vorgaben gemacht werden, und sie somit die Freiheit haben, ihre Lernaktivitäten nach ihren eigenen Präferenzen zu gestalten. Diese Form der Flexibilität ermöglicht es den Mitarbeitern, Kurse nach ihrem eigenen Zeitplan zu starten, zu unterbrechen, wieder aufzunehmen oder zu wiederholen. Somit wird der zeitliche Druck aufgehoben, was erlaubt, die Lerninhalte zu jeder Zeit aufzurufen und die Kenntnisse zu vertiefen. (US, Absatz 33)

⁹³ Vgl. Martin/Deale (2020), S.

⁹⁴ Vgl. Waddil (2006), S.157.

Adams hebt 2004 hervor, das E-Mentoring ein Prozess ist, in welchem eine erfahrene Person, auch Mentor genannt, seine Kenntnisse mit Mitarbeitern teilt. Ziel von so einem Mentor-Programm ist es, dem Mitarbeiter zu helfen, seine persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen. Eine Möglichkeit dieses Mentoring durchzuführen ist bspw. das Cyber-Mentoring.⁹⁵

Die Realität bei Covivio zeigt jedoch eine Abweichung. Das Mentoring erfolgt größtenteils persönlich, wie von US beschrieben: „Wir haben viele Schulungsmaßnahmen, zum Teil auch online gemacht, und da kam immer noch das Feedback, dass online zwar schön ist und da ist ja noch ein Mensch dabei oder der Trainer ist einfach nur online, aber persönlich ist immer noch besser, eben aufgrund von Emotionen und Empathie.“ (US, Absatz 151)

Dies lässt darauf schließen, dass Mentoring zwar teilweise digital stattfindet, die Mitarbeiter jedoch das persönliche Coaching bevorzugen.

7.3 Kritische Würdigung

Die Bachelorarbeit bietet einen umfassenden Einblick in die Thematik der Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung und legt dabei einen Schwerpunkt auf das Unternehmen Covivio Deutschland als repräsentatives Beispiel. Eine kritische Würdigung ist angebracht, insbesondere im Hinblick auf die Qualität und der Anzahl der durchgeführten Interviews.

Die Entscheidung, Covivio Deutschland als repräsentatives Unternehmen zu wählen trägt dazu bei, praxisrelevante Einblicke in die zukünftige Planung der Umsetzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung zu gewinnen. Durch die Fokussierung auf ein spezifisches Unternehmen, werden die Ergebnisse besser kontextualisiert und ermöglichen eine detaillierte Analyse der Anwendungspraxis.

Die Qualität der durchgeführten Interviews stellt einen essenziellen Aspekt für die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse dar. Besonders hervorzuheben ist die klare Struktur des Leitfadens, die Offenheit für Freitextantworten und die Fähigkeit des Interviewers, relevante Informationen präzise zu extrahieren. Durch diese sorgfältige Herangehensweise wird eine umfassende Exploration der individuellen Perspektiven der Befragten gewährleistet.

Trotz dieser Stärken ist es wichtig, die Limitationen der Arbeit zu reflektieren, um eine realistische Einschätzung der Ergebnisse zu ermöglichen. Die geringe Anzahl der durchgeführten Interviews könnte die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinflussen und weist auf die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen in einem breiteren Kontext hin. Die subjektive Ansicht der Interviews, geprägt durch

⁹⁵Vgl. Kapitel 4.3.

individuelle Erfahrungen und Meinungen, erfordert eine bewusste Berücksichtigung möglicher persönlicher Wahrnehmungen und Interpretationen.

Die transparente Reflexion über diese Limitationen zeugt von wissenschaftlicher Integrität und einem ausgeprägten Bewusstsein für methodologische Herausforderungen. Die Betonung dieser Begrenzungen unterstreicht die Authentizität der Arbeit und verdeutlicht, dass die gewonnenen Erkenntnisse nicht als abschließende Wahrheit, sondern als wertvoller Beitrag zu einem facettenreichen Forschungsfeld betrachtet werden sollten.

Insgesamt trägt die Bachelorarbeit auf bedeutende Weise zur Diskussion über KI in der Mitarbeiterentwicklung bei. Sie liefert praxisnahe Einsichten und legt gleichzeitig offen, welche methodologischen Hürden bei der Erforschung dieses dynamischen Themenfelds zu bewältigen sind. Die kritische Würdigung hebt nicht nur die Erfolge der Arbeit hervor, sondern weist auch auf potenzielle Weiterentwicklungsmöglichkeiten hin.

7.4 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Integration von Künstlicher Intelligenz in die Mitarbeiterentwicklung beeinflusst Unternehmen in vielfältiger Weise und eröffnet Möglichkeiten, die Effektivität dieses Prozesses zu steigern. Wie aus den Informationen, welche in dieser Bachelorarbeit gewonnen wurden, hervorgeht, ermöglicht die Nutzung von KI die Schaffung maßgeschneiderter Lernpfade und Schulungen. Dies geschieht durch die Analyse umfassender Datenquellen, die individuellen Fähigkeiten, berufliche Ziele, Lerngeschwindigkeit und bevorzugte Lernstile einschließen. Die Ergebnisse dieser personalisierten Ansätze tragen dazu bei, eine effiziente und auf Bedürfnisse zugeschnittene Mitarbeiterentwicklung zu fördern.

Ein weiterer positiver Aspekt, der sich aus der Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung ergibt, liegt in der Möglichkeit präziser Leistungsbeurteilungen. Durch die kontinuierliche Analyse von Leistungsdaten, Verhaltensmustern und Erfolgskriterien, können objektive Bewertungen erstellt werden. Diese dienen als solide Grundlage zur Identifizierung von Stärken und Schwächen der Mitarbeiter. Auf dieser Basis können gezielte Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet und individuelle Entwicklungspfade erstellt werden, um die Leistung eines jeden zu steigern.

Ein weiterer Vorteil besteht in der Bereitstellung von Echtzeit-Feedback während oder nach Schulungseinheiten. Dieses sofortige und präzise Feedback ermöglicht es nicht nur dem Mitarbeiter, sondern auch der Führungskraft oder dem Abteilungsleiter, ihre Fähigkeiten in Echtzeit anzupassen

und zu verbessern. Dadurch wird eine beschleunigte Lernkurve erreicht und die Effizienz in der Mitarbeiterentwicklung gesteigert. Echtzeit-Feedback bietet außerdem die Möglichkeit, positive Verhaltensweisen sofort zu verstärken und Mitarbeiter zu ermutigen, kontinuierlich an ihrer Entwicklung zu arbeiten.

Die Automatisierung administrativer Aufgaben durch KI stellt einen weiteren positiven Aspekt dar. Dies betrifft die Verwaltung von Schulungsprogrammen, die Zuweisung von Schulungen an Mitarbeiter, die Überwachung des Fortschritts und die Dokumentation von Schulungsergebnissen. Durch die Automatisierung dieser Aufgaben, wird der zeitliche Aufwand erheblich reduziert und ermöglicht der Personalentwicklung, ihre Ressourcen verstärkt auf strategische Aspekte der Mitarbeiterentwicklung zu fokussieren. Diese Automatisierung gewährleistet zudem, dass keine wichtigen Entwicklungsmaßnahmen übersehen oder vernachlässigt werden.

Ein entscheidender Faktor ist auch der Einsatz von Data Analytics und Predictive Analytics. Diese Technologien analysieren große Mengen von Daten, um Muster und Trends zu identifizieren. Data Analytics konzentriert sich auf die Analyse von vorhandenen Daten, um Einblicke und Muster zu gewinnen, während Predictive Analytics mithilfe fortgeschrittener Algorithmen und maschinellen Lernens zukünftige Ereignisse oder Trends vorhersagt. Diese Ansätze ermöglichen es Unternehmen, strategische Entscheidungen zu treffen und ihre Leistungsfähigkeit zu optimieren, indem potenzielle Engpässe in der Mitarbeiterentwicklung frühzeitig erkannt und proaktiv angegangen werden.

Trotz dieser vielversprechenden Ansätze sollte jedoch die Komplexität von KI und mögliche Schattenseiten berücksichtigt werden. Datenschutzthemen, ethische Leitlinien und mögliche Unsicherheiten seitens der Mitarbeiter sind Aspekte, die in der Implementierung von KI-basierten Ansätzen für die Mitarbeiterentwicklung klar definiert werden müssen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines ausgewogenen und sorgfältigen Umgangs mit diesen Technologien, um positive Effekte zu maximieren und potenzielle Risiken zu minimieren.

7.5 Implikation für die Praxis

Angesichts der aktuellen Situation, in welcher das analysierte Unternehmen noch keine KI-basierten Schulungsmethoden verwendet, ergeben sich Implikationen für eine mögliche Einführung. Zunächst ist eine umfassende und transparente Kommunikation unerlässlich. Die Mitarbeiter sollten nicht nur über die generelle Absicht, KI in Schulungsprozessen zu integrieren, informiert werden, sondern auch

darüber, welche konkreten Daten erfasst werden, zu welchem Zweck dies geschieht und wie die Sicherheit und Privatsphäre der Daten gewährleistet wird.

Um eine positive Einstellung der Mitarbeiter zu fördern und mögliche Bedenken auszuräumen, wäre eine gründliche Schulung erforderlich. Diese Schulungen sollten nicht nur die technischen Aspekte von KI, sondern auch deren konkrete Vorteile für die Mitarbeiterentwicklung betonen. Dabei könnte besonders aufgezeigt werden, wie KI-gestützte Ansätze die individuellen Bedürfnisse und den Lernfortschritt der Mitarbeiter unterstützen können. Durch diese gezielte Sensibilisierung könnte die Skepsis gegenüber KI abgebaut und eine motivierte Haltung der Mitarbeiter gefördert werden.

Im Zuge dieser Veränderungen wäre es ratsam, klare Richtlinien zu entwickeln, die den Umgang mit Daten im Zusammenhang mit der Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung regeln.

Diese Richtlinien sollten nicht nur Datenschutzaspekte berücksichtigen, sondern auch ethische Standards definieren und die Transparenz in Bezug auf die Nutzung von KI gewährleisten. Die Einbindung des Datenschutzbeauftragten, des Betriebsrats und der IT-Abteilung in diesen Prozess gewährleistet eine umfassende und ausgewogene Berücksichtigung aller relevanten Interessen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt wäre die Implementierung eines strukturierten Feedback-Mechanismus, der es den Mitarbeitern ermöglicht, ihre Meinungen, Bedenken und Anregungen bezüglich der neuen KI-gestützten Schulungsmethoden zu äußern. Dies fördert nicht nur die Partizipation der Mitarbeiter, sondern ermöglicht es dem Unternehmen auch, flexibel auf Rückmeldungen zu reagieren und die Einführung von KI kontinuierlich zu verbessern.

Insgesamt sollte Covivio Deutschland einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, der nicht nur die technologischen, sondern auch die sozialen und ethischen Dimensionen der Einführung von KI in der Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt. Dieser Ansatz trägt nicht nur zur erfolgreichen Implementierung bei, sondern stärkt auch das Vertrauen der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse.

8 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit setzt sich eingehend mit der Integration von Künstlicher Intelligenz in der Mitarbeiterentwicklung auseinander, wobei der Schwerpunkt auf der empirischen Untersuchung am Beispiel der Covivio Immobilien GmbH in Deutschland liegt. Die Forschungsfrage "Wie beeinflusst die Integration von Künstlicher Intelligenz Mitarbeiterentwicklungen in

Unternehmen und welche Ansätze können genutzt werden, um die Mitarbeiterentwicklung unter Einsatz von KI effektiver zu gestalten?" bildet den Rahmen für eine tiefgreifende Analyse.

Die Theorie, welche traditionelle Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung als grundlegenden Baustein im Human Resource Management betont, wird durch die Untersuchung von aktuellen Praktiken in der Covivio Immobilien GmbH ergänzt. Dabei wird klar, dass bewährte Methoden nach wie vor ihre Relevanz behalten und von Mitarbeitern geschätzt werden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die Integration von KI erstmal als unterstützendes Element zu nutzen, um die Effizienz in der Mitarbeiterentwicklung zu steigern, jedoch ohne die bewährten Praktiken zu ersetzen.

Die empirische Untersuchung, die Interviews mit Experten umfasst, offenbart, dass die Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung vielfältige Vorteile bietet. Personalisierte Lernpfade und Schulungen können auf Basis umfassender Datenquellen entwickelt werden, was zu einer optimierten Mitarbeiterentwicklung führen kann. Die Experten heben die Möglichkeit hervor, komplexe Sachverhalte durch KI schnell zusammenzufassen und Schulungsbedarf effizient zu erkennen. Dies kann insbesondere in Unternehmen, mit einer großen Diskrepanz zwischen der Anzahl der zu entwickelnden Mitarbeiter und den zu Verfügung stehenden Ressourcen aus der Personalentwicklung, von Vorteil sein.

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass die persönliche Meinung zur Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung zweiseitig ist. Während einige Experten die Vorteile betonen und die Möglichkeit sehen, maßgeschneiderte Schulungen anzubieten, gibt es auch skeptische Stimmen, die darauf hinweisen, dass auf persönliche Interaktionen und individuelle Ansätze nicht verzichtet werden sollte.

Die Transparenz bei der Datenerfassung und -verwendung sowie der Datenschutz sind essenzielle Themen, die bei der Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung berücksichtigt werden müssen. Hierbei teilen sich die Meinungen der Interviewten, wobei einige keine Bedenken äußern, während andere Unsicherheiten und Skepsis hervorheben, insbesondere im Hinblick auf die Speicherung und Verwendung von Daten in der Cloud.

KI-Systeme könnten vor Herausforderungen stehen, wenn es darum geht, sich flexibel auf individuelle Lernbedürfnisse oder sich rasch ändernde Unternehmensanforderungen einzustellen. Diese Schwierigkeiten könnten zu einer eingeschränkten Anpassungsfähigkeit im Vergleich zu traditionellen Schulungsmethoden führen.

Die verstärkte Integration von KI in der Mitarbeiterentwicklung birgt die Gefahr des Verlustes persönlicher Interaktion und der menschlichen Note, die in traditionellen Schulungsumgebungen vorhanden ist. Ein solcher Verlust könnte sich negativ auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter auswirken. Darüber hinaus könnte eine übermäßige Abhängigkeit von KI-Systemen dazu führen, dass menschliche Fähigkeiten und kreatives Denken vernachlässigt werden. Eine zu starke Verlagerung hin zur Technologie könnte langfristig die Selbstständigkeit der Mitarbeiter in ihrer Fähigkeitsentwicklung beeinträchtigen. All diese Aspekte sollten bei der Implementierung von KI in der Mitarbeiterentwicklung kritisch betrachtet und sorgfältig abgewogen werden. Es ist wichtig zu betonen, dass diese potenziellen Nachteile nicht zwangsläufig auftreten müssen, sondern von der Art und Weise abhängen, wie KI in die Mitarbeiterentwicklung integriert wird und wie Unternehmen darauf reagieren, um mögliche Herausforderungen zu bewältigen.

Die Aktualität des Themas ist unbestreitbar, da Unternehmen verstärkt nach innovativen Wegen suchen, um ihre Mitarbeiterentwicklung zu optimieren. Die Fokussierung auf die Covivio Immobilien GmbH in Deutschland als repräsentatives Unternehmen ermöglicht praxisnahe Einsichten, betont jedoch auch die Notwendigkeit weiterer Forschung in einem breiteren Kontext.

Im Zusammenhang mit den durchgeführten Interviews und den gewonnenen Erkenntnissen sollte diese begrenzte Anzahl der Interviews als Limitation betrachtet werden, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinflussen könnte. Trotz dieser Limitationen bietet die Bachelorarbeit einen bedeutenden Beitrag zur Diskussion über KI in der Mitarbeiterentwicklung. Sie liefert praxisnahe Einsichten und legt offen, welche methodologischen Hürden bei der Erforschung dieses dynamischen Themenfeldes zu bewältigen sind. Die kritische Würdigung hebt nicht nur die Erfolge der Arbeit hervor, sondern weist auch auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten hin.

Insgesamt unterstreicht die Bachelorarbeit die Relevanz und die Herausforderungen der Integration von KI in die Mitarbeiterentwicklung. Die Ergebnisse bieten eine Grundlage für weitere Forschungen in diesem Bereich und regen dazu an, die Thematik unter Berücksichtigung der identifizierten Stärken und Limitationen weiter zu vertiefen. Sie trägt somit zur Entwicklung von zukünftigen Strategien und Best Practices in der Mitarbeiterentwicklung bei, die sowohl traditionelle Ansätze als auch innovative Technologien integrieren.

9 Quellenverzeichnis

Adams, G. / Crews, B. T. (2004): Telementoring: A viable tool. Journal of Applied Research for Business Instruction, 2(3), 1-5, Zugriffsdatum: 15.11.2023.

Aeschlimann, Thomas (2004): Skill-Management im Geschäftsbereich Verkehr der Schweizerischen Bundesbahnen, Lizentiatsarbeit, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Bern, 2004. Zugriffsdatum: 19.10.2023.

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) (2022): Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Quelle: AGG - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (gesetze-im-internet.de), Zugriffsdatum: 29.09.2023.

Berio, Guisepppe / Harzallah, Mounira (2005): Knowledge Management for Competence Management. In: Journal of Universal Knowledge Management. Zugriffsdatum: 19.10.2023.

Bogner, Alexander (2005): Das Experteninterview: Theorie, Methode. Anwendung. 2.Aufl. Wiesbaden, Zugriffsdatum: 12.10.2023.

Buxmann, Peter / Schmidt, Holger (2018): Künstliche Intelligenz: Mit Algorithmen zum wirtschaftlichen Erfolg. Springer-Verlag, Zugriffsdatum: 15.10.2023.

Bächle, Michael A., / Daurer, Stephan (2022): Künstliche Intelligenz und Ethik, Zugriffsdatum: 22.10.2023.

Chairman, Craig F. (2016): Summer Study on Autonomy, in Defense Science Board. Washington, D.C., Zugriffsdatum: 10.11.2023.

Covivio (2022a): Covivio Unternehmensprofi, Quelle: <https://www.covivio.immo/unternehmen/unternehmensprofil/>., Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Covivio (2022b): Covivio: Die Historie, Quelle: <https://www.covivio.immo/unternehmen/die-historie/>, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Covivio (2023): Covivio, Quelle: <https://www.covivio.immo/>., Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Covivio (2023): Unternehmensinterne Informationen, Zugriffsdatum: 20.11.2023.

Davenport, Thomas. H. (2018): The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. The MIT Press, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

DeNisi, Angelo S. / Murphy, Kevin. R. (2017): Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? Journal of Applied Psychology, 102(3), Zugriffsdatum: 02.10.2023.

Doe, Jk. (2021): The Role of Personalized Training in Employee Development. Journal of Organizational Learning, 45(2), Zugriffsdatum: 23.10.2023.

Deutscher Ethikrat (2023): Mensch und Maschine – Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Duan, Yanqing / Edwards, John S. / Dwivedi, Yogesh Kumar (2019): Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data, in: International Journal of Information Management 48, Zugriffsdatum: 13.11.2023.

Ertugrul, B. S. (2019): Ethical aspects of artificial intelligence and autonomous systems. In Proceedings of the 2nd International Conference on Computer Science, Engineering and Education Applications, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Europäische Kommission (2021): Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für Künstliche Intelligenz (Gesetz über Künstliche Intelligenz) und zur Änderung bestimmter Rechtsakte der Union. Brüssel, Zugriffsdatum 12.10.2023.

Faix, Werner / Buchwald, Christa / Wetzler, Reiner (1991): Skill-Management – Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter, Wiesbaden. Zugriffsdatum: 15.10.2023.

Felger, Susanne / Paul-Kohlhoff, Angela (2004): Human Resource Management, Quelle: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-002913/p_edition_hbs_102.pdf, Zugriffsdatum: 15.10.2023.

Feuerriegel, S. / Dolata, M. / Schwabe, G. (2020): Fair AI. Business & Information Systems Engineering, 62(4), <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00650-3> Zugriffsdatum: 24.10.2023.

Fink, Verena (2021): Künstliche Intelligenz in der Personalarbeit, 1. Auflage, Oktober 2021, Zugriffsdatum: 04.10.2023.

Florio-Hansen, Inez de (2020): Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und Robotik, Münster: Waxmann, Zugriffsdatum: 10.11.2023.

Fraunhofer-Institut (o.J.): Predictive Analytics Die Zukunft besser kontrollieren, Zugriffsdatum: 13.11.2023.

Gethmann, C. F. / Buxmann, P. / Distelrath, J. / Humm, B. G. / Lingner, S. / Nitsch, V. / Schmidt, J. C. / Spiecker, I. (2021): Künstliche Intelligenz in der Forschung: Neue Möglichkeiten und Herausforderungen für die Wissenschaft, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalysen. Auflage 4, Zugriffsdatum 19.11.2023.

Goldstein, Irwin L. / Ford, J. Kevin (2002): Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation. Wadsworth, Zugriffsdatum: 28.10.2023.

Guo, B. / Chen, J., / Zheng, L. (2019): A Review of Artificial Intelligence in Education: New Possibilities for Environmental Education. Environmental Education Research, 25(7), Zugriffsdatum: 19.10.2023.

Hart, John (2019): Personalized Learning and Artificial Intelligence: An Overview of Key Issues. Educational Technology, 59(6), Zugriffsdatum: 10.11.2023.

Headlam-Wells, Jenny (2004): Mentoring for aspiring women managers. Gender in Management Zugriffsdatum: 15.11.2023.

Heskett, J. L. / Sasser, W. E. / Wheeler, J. (2013): The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage. Harvard Business Press; Zugriffsdatum: 11.10.2023.

Herwix, A. / Haj-Bolouri, A. / Rossi, M. / Tremblay, M. C. / Purao, S. / Gregor, S. (2022): Ethics in Information Systems and Design Science Research: Five Perspectives. *Communications of the Association for Information Systems*, 50(1), <https://doi.org/10.17705/1cais.05028>, Zugriffsdatum: 19.10.2023.

Hungenberg, Harald. / Wulf, Torsten (2015): Grundlagen der Unternehmensführung: Einführung für Bachelorstudierende. Springer-Verlag, Zugriffsdatum: 11.10.2023.

Hussain, Mahdi. H., / Balyan, A. (2019): Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management. In *Proceedings of the 10th ACM/IEEE International Conference on Cyber-Physical Systems*, Zugriffsdatum: 12.10.2023.

Iqbal, M. / Arslan, M. / Athar, A. (2021): Privacy and Ethical Concerns in AI-Based Human Resource Management Systems. *IEEE Access*, 9, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Johnson, L., / Smith, R. (2018): Personalized Learning in the Workplace: New Possibilities for More Effective Training. *Training & Development Journal*, 42(3), Zugriffsdatum: 31.10.2023.

Jung, Hans (2006): Personalwirtschaft, 7. Aufl., München 2006, Zugriffsdatum: 25.10.2023.

Kirkpatrick, Donald. L. / Kirkpatrick, James D. (2006): Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers, Zugriffsdatum: 14.10.2023.

Klandt, H. (2007): Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre: Von der betriebswirtschaftlichen Forschungsfrage zum Untersuchungsdesign, eine Einführung in die Gewinnung empirischer Daten, Zugriffsdatum: 06.12.2023.

Klemke, Roland / Kröpelin, Philipp / Kuth, Christoph (2003): Ganzheitliches Kompetenzmanagement. In: *Personalwirtschaft Nr.2 / 2003*. Zugriffsdatum: 19.10.2023.

Kram, Kathy. E. (1985): Mentoring at Work: Developmental relationships in Organizational life. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 454. <https://doi.org/10.2307/2392687>, Zugriffsdatum: 10.10.2023.

Kubicek, Herbert (1976): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesign als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung: Freie Universität Berlin. Fachbereich Wirtschaftswissenschaft. Institut für Unternehmensführung, Zugriffsdatum: 10.12.2023.

Lippold, Dirk (2010): Die Personalmarketing-Gleichung für Unternehmensberatungen, in: NIEDEREICHHOLZ et al. (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung, Berlin 2010, Zugriffsdatum: 10.10.2023.

Lischka, Konrad / Klingel, Anita (2017): Wenn Maschinen Menschen bewerten. Internationale Fallbeispiele für Prozesse algorithmischer Entscheidungsfindung. Quelle: https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ADM_Fallstudien.pdf, Zugriffsdatum: 05.10.2023.

LI, J. (2016): Technology advancement and the future of HRD research. Human Resource Development International, 2016, Vol. 19, No. 3, Zugriffsdatum: 01.11.2023.

Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Zugriffsdatum: 16.11.2023.

Martin, A. / Klaar, S., / Neervoort, E. (2020): The Power of Feedback: Review and a Framework for Building Feedback Literacy. An International Journal of Research, Assessment, and Evaluation, 20(1), Zugirffadatum: 20.10.2023.

Martin, F., / Deale, D. F. (2020): The Use of Learning Analytics to Identify At-Risk Students in Need of Academic Advising within Self-Paced Online Business Courses. The Internet and Higher Education, 45, 100725, Zugriffsdatum: 30.10.2023.

Marler, Janet. H., / Boudreau, John. W. (2017): An Evidence-Based Review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), Zugriffsdatum: 30.10.2023.

Meijer, D., / Semeijn, J. (2018): An Exploratory Study of HR Professionals' Opinions on Automated HRM. Personnel Review, 47(3), Zugriffsdatum: 09.10.2023.

Muller, Carol. B. / Single, Peg. B. (2001): When email and mentoring unite: The implementation of a nationwide electronic mentoring program. In L. K. Stromei (Ed.). Creating Mentoring and

Coaching Programs. Alexandria, VA: American Society for Training Development, Zugriffsdatum: 20.11.2023.

Mölders, Babette (2019): Perspektiven diversitätssensiblen Mentorings im Kontext der Förderung von Biografizität. In D. Kergel & B. Heidkamp (Hrsg.), Praxishandbuch Habitussensibilität und Diversität in der Hochschullehre (S. 717–730). Wiesbaden: Springer, Zugriffsdatum: 20.11.2023.

Noe, Raymond A. (2010): Employee training and development. 5th ed. New York: McGraw-Hill Irwin, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Noe, Raymond. A. (2013): Employee Training and Development. McGraw-Hill Education, Zugriffsdatum: 01.11.2023.

Pappas, Ilias O. / Mikalef, Patrick / Giannakos, Michail (2018): Big data and business analytics ecosystems, in: Information Systems and e-Business Management, 16(3), Zugriffsdatum: 12.11.2023.

Rasmussen, Thomas (2020): Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. Journal of Organizational Psychology, 20(1), Zugriffsdatum: 05.10.2023.

Rothwell, William. J., / Kazanas, H. C. (2008): Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach. Wiley, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Rusch, Torsten (2023): Die transformative Kraft von KI im Skill- und Kompetenzmanagement, Quelle: Die transformative Kraft von KI im Skill- und Kompetenzmanagement (cornerstoneondemand.com), Zugriffsdatum: 24.10.2023.

Russell, Stuart. J., / Norvig, Peter. (2021): Artificial Intelligence: A Modern Approach. Pearson, Zugriffsdatum: 07.10.2023.

Sambrook, Sally. (2005): Factors Influencing the Context and Process of Work-Related Learning: Synthesizing Findings from Two Research Projects. Human Resource Development International, March 2005, Vol. 8, No. 1, Zugriffsdatum: 06.11.2023.

Samarakoon, M. S. / Zaw, W. K. / Vo, T. V. (2019): Artificial Intelligence in HRM: A Critical Review. Journal of Artificial Intelligence. <https://www.researchgate.net/publication/333688369>, Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Stehling, V. / Westerholt, N. / Lenz, L. (2018): Begriffserklärung. In N. Westerholt, L. Lenz, V. Stehling, & I. Isenhardt (Hrsg.), *Beratung und Mentoring im Studienverlauf. Ein Handbuch* (S. 15–20). Münster, New York: Waxmann, Zugriffsdatum: 25.11.2023.

Stock-Homburg, Ruth / Groß, Matthias (2013): Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Springer-Verlag, Zugriffsdatum: 07.10.2023.

Tannenbaum, Scott I., / Yukl, Grey (1992): Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, Zugriffsdatum: 27.10.2023.

Tenberg, Ralf / Hess, Britta (2005): Auseinandersetzung mit Kompetenzen in der Wirtschaft: Explorative Untersuchung über 'Kompetenzmanagement' an 14 deutschen Großbetrieben. In: *Berufs- und Wirtschaftspädagogik online*, Nr. 8, Juli 2005. Zugriffsdatum: 20.10.2023.

Thieltges, Andree (2020): Big Data, Machine Learning und Künstliche Intelligenz. *Zeitschrift für Politik*, 67(1), 3–32. <https://doi.org/10.5771/0044-3360-2020-1-3>, Zugriffsdatum: 17.10.2023.

Van den Heuvel, S. / Bondarouk, T. (2017): What is High-Performance Work Systems? Towards a Unified Model of HPWS. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), Zugriffsdatum: 16.10.2023.

Vorakulpipat, Chalee (2019): The Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management: The Rise of the Cognitive HR Professional. In *Proceedings of the International Conference on Computer-Human Interaction Research and Applications*, Zugriffsdatum: 06.10.2023.

Waddill, Deborah. D. (2006): Action E-Learning: An Exploratory Case Study of Action Learning Applied Online. *Human Resource Development International*, <https://doi.org/10.1080/13678860600616347>, Zugriffsdatum: 13.11.2023.

Wunderer, Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit, 9. Aufl., Zugriffsdatum: 09.10.2023.

Zhao, S. / Tian, Z., / Zhang, H. (2020): An Integrative Framework of Artificial Intelligence and Human Resource Management: A Review and Future Directions. *Frontiers in Psychology*, 11, 7, Zugriffsdatum: 28.09.2023.

Ziegler, Albert. (2009): Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In: H. Stöger, A. Ziegler & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 7–29). Lengerich/Berlin: Pabst Science, Zugriffsdatum: 15.12.2023.

Anhang

Interview Nr. 1 mit SK.....	60
Interview Nr. 1 mit NA.....	67
Interview Nr. 1 mit KS.....	74
Interview Nr. 1 mit US.....	81
Extraktion der Interviews mit MAXQDA.....	89
Interview Leitfaden.....	102

1 **DZ: Interview Nr. 1 mit S.K.**

2 **DZ:** So, hallo S.

3 Gut, wir versuchen es einfach mal. Ich versuche, das mit dem Audio so gut es geht
4 hinzubekommen. Ich nehme nebenbei noch mit dem Handy auf, also es ist nicht nur über
5 Word. Und dann würde ich jetzt einfach mal mit den Fragen starten, ganz klassisch mit der
6 ersten Frage anfangen. Und zwar würde ich gerne wissen:

7 ***Inwiefern haben Sie bisher Erfahrungen mit KI in der Mitarbeiterentwicklung gemacht?***

8 **SK:** Im Bereich der Weiterentwicklung fällt mir unsere interne Plattform ein, die Training-
9 Academy. Hinsichtlich der Schulungen, zum Beispiel der Pflichtschulungen, Compliance,
10 Datenschutz und Arbeitsschutz, werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig
11 daran erinnert. Es gibt auch Schulungsmaßnahmen, die entsprechend auf den Bedarf der
12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgestimmt sind.

13 **DZ:** Okay, gut. Das hört sich ja schon mal gut an, dass da schon erste Erfahrungen vorhanden
14 sind. Dann würde ich gerne weiter beim persönlichen Einfluss von Künstlicher Intelligenz
15 bleiben.

16 ***Wie schätzen Sie persönlich den Einfluss von KI auf die Identifikation individueller
17 Entwicklungsbedarfe ein?***

18 Also, damit meine ich, inwiefern sie einschätzen können, wie viel Einfluss positiv als auch
19 negativ KI-Schulungen auf den individuellen Entwicklungsbedarf ausüben.

20 **SK:** Also, ich denke, dass der Einfluss von KI immer wichtiger und bedeutsamer wird. Wir
21 sind auf dem Weg, das tatsächlich peu à peu in verschiedenen Bereichen einzuführen. In
22 größeren Unternehmen ist es sicherlich auch noch einmal ein anderes Thema, aber es wird
23 tatsächlich wichtig, weil man durch die Bedarfsermittlung möglicherweise maßgeschneiderte
24 Schulungen anbieten kann, die auch zeitsparend sind. Das bedeutet, dass man vielleicht nicht
25 mehr so viele Schulungen anbieten müsste. Man könnte dann mit einer Schulung mehrere
26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen, und das wäre sowohl ein Kosten- als auch ein
27 Zeitfaktor.

28 **DZ:** Ja, da stimme ich Ihnen tatsächlich zu. Darauf werden wir später auch noch eingehen,
29 wenn es um andere Fragen geht, die Ähnliches beinhalten. Ich würde jetzt aufgrund der bereits
30 genannten Beispiele dennoch auf Frage drei eingehen.

31 ***Können Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis nennen, in denen personalisierte
32 Schulungsansätze die Lerngeschwindigkeit und -effektivität der Mitarbeiter beeinflusst
33 haben, unabhängig von KI?***

34 **SK:** Also, Beispiele wären zum Beispiel das Coaching oder das Mentoring. Das bedeutet, dass
35 es ziemlich personalisiert ist. Man hat quasi jemanden an seiner Seite, der konkret auf die

36 Entwicklungsbedarfe eingehen kann. Dadurch kann man auf gewisse Schwachstellen
37 hinweisen, die einem vorher nicht bewusst waren, und auch möglicherweise neue Methoden
38 und Werkzeuge an die Hand bekommen, um das Bewusstsein für das richtige Lernen zu
39 sensibilisieren.

40 **DZ:** *Und Sie selbst? Haben Sie adaptive Lernumgebungen genutzt, und wie schätzen Sie*
41 *die Auswirkungen auf die individuelle Lernkurve ein, besonders wenn Sie keine*
42 *spezifischen KI-Kenntnisse haben?*

43 **SK:** Persönlich habe ich nicht an einem Mentoring-Programm teilgenommen oder an einem
44 Coaching, aber ich war Mentorin privat bei der Diakonie. Dort hatte ich eine Schülerin, die in
45 der Ausbildung war, und die ich aktiv bei ihren Fragen und verschiedenen Problemstellungen
46 unterstützt habe. Da konnte man tatsächlich feststellen, dass eine gesteigerte Geschwindigkeit
47 und Effektivität vorhanden waren. Dies zeigte sich zum Beispiel in der schnelleren
48 Bearbeitung von Aufgaben und auch anhand der verbesserten Ergebnisse in den Noten.

49 **DZ:** Interessant zu hören. Ich würde jetzt tatsächlich bei der Individualität bleiben, und zwar
50 nochmal auf Sie bezogen, insbesondere im Hinblick auf adaptive Lernumgebungen. Das
51 bedeutet quasi, dass diese individuell angepasst werden können, sowohl hinsichtlich des Ortes
52 als auch des Zeitpunkts. Man kann eine gewisse Schulung öfter wiederholen.

53 **SK:** Also spielt die Künstliche Intelligenz hierbei eine Rolle oder wird die jetzt außer Acht
54 gelassen?

55 **DZ:** Die spielt eine Rolle bei der Schulung selbst aber die Mitarbeitenden haben nicht so viel
56 Berührungspunkte mit KI.

57 **SK:** Also, ich selbst habe nur die Plattform genutzt. Was die Personalentwicklung angeht,
58 habe ich bisher nur die Lernplattform genutzt. In der Vergangenheit beim alten Arbeitgeber
59 hatten wir auch eine Plattform, insbesondere für Auszubildende, auf der sie fachspezifische
60 Themen hatten. Diese waren kategorisiert, es gab eine Einleitung zu jedem Thema, dann die
61 Testphase und schließlich die Ergebnisse. Dadurch konnte man sich selbst einschätzen, was
62 man richtig gemacht hat und woran man noch arbeiten muss. Wenn das Ergebnis dann gut
63 oder sehr gut war, wurde man mit etwas belohnt. Das ist ehrlich gesagt das Einzige, was ich
64 bisher mit KI und adaptiven Lernumgebungen in Verbindung bringe.

65 **DZ:** Okay, das ist immerhin schon etwas. Jetzt lernen wir viel von den Lernbedingungen und
66 vom Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Dabei sollte man natürlich auch Datenschutz und
67 möglichen Missbrauch im Hinterkopf behalten, insbesondere wie die Daten gespeichert oder
68 verwendet werden.

69 *Welche Bedenken oder Unsicherheiten haben Sie bezüglich des Datenschutzes im*
70 *Zusammenhang mit KI in der Mitarbeiterentwicklung, und wie denken Sie, dass diese*
71 *adressiert werden können?*

72 **SK:** Also, ich persönlich sehe da jetzt ehrlich gesagt keine Bedenken. Wenn man sich quasi
73 für die Mitarbeiterentwicklung qualifiziert hat und sich bewusst dafür entschieden hat, gibt
74 man ja die Daten preis. Im Unternehmen haben wir eine Datenschutzbeauftragte und auch
75 einen Compliance-Beauftragten, die den Datenschutz sehr ernst nehmen. Deswegen habe ich
76 ehrlich gesagt weniger Bedenken.

77 **DZ:** Ja, das stimme ich ihn tatsächlich auch zu. Dies greift dann auch schon bisschen die
78 nächste Frage auf.

79 *Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzte ethische Leitlinien für den Einsatz von*
80 *KI in der Mitarbeiterentwicklung? Wenn ja, könnten Sie Beispiele dafür nennen?*

81 **SK:** Also, ich kenne keine ethischen Leitlinien für den Einsatz von KI. Natürlich haben wir
82 einen Ethik-Kodex, aber nicht speziell bezogen auf Mitarbeiterentwicklung. Das könnte
83 jedoch noch entwickelt werden, da KI immer wichtiger wird. Ich denke, es hat bei uns noch
84 nicht so starken Einzug gehalten, aber wir sind auf dem besten Weg, ehrlich gesagt, immer
85 stärker damit verbunden zu werden.

86 **DZ:** Gut. Jetzt wollen wir noch einmal kurz weg von der Künstlichen Intelligenz, sondern
87 allgemein die Datenerfassung und Verwendung bei normalen Schulung Programm, welche
88 wir aktuell in unsere Unternehmen nutzen.

89 *Wie transparent erscheint Ihnen die Datenerfassung und -verwendung im Zusammenhang*
90 *mit Schulungsprogrammen?*

91 **SK:** Also, ich denke, das ist schon transparent, da der Bedarf ermittelt und auch erfüllt wird,
92 wenn ein Bedarf quasi auch angekündigt wird. Wenn vom jeweiligen Fachbereich angefragt
93 wird, dann wird das eigentlich bei der Personalentwicklung in der Abteilung alles sehr gut
94 zusammengetragen und ausgewertet. Auch die Ablage in den jeweiligen Personalakten ist ein
95 Teil der Transparenz.

96 **DZ:** Gut! *Darauf würde ich gern wissen, ob sie bereits Erfahrung mit Echtzeit-Feedback-*
97 *Theorien gemacht haben, die die kontinuierliche Verbesserung von Fähigkeiten und*
98 *Leistungen während der Schulungen fördern? Wie bewerten Sie diese aus Ihrer Sicht?*

99 **SK:** Also mit Echtzeit-Feedback-Technologien ist gemeint, dass man dann zeitnah eine
100 persönliche Rückmeldung gibt zu der Schulung?

101 **DZ:** Also mit Echtzeit Feedback werden mögliche Trends und Tendenzen leichter
102 erkannt. Das bedeutet, dass während der Schulung selbst die Mitarbeitenden die Möglichkeit
103 haben Feedback zu geben. Über die Schulung aber auch während der Schulung Feedback zu

104 bekommen. Das bedeutet, dass beispielsweise das Feedback Gespräch nicht halbjährlich
105 stattfindet, wo man dann die Möglichkeit hat aus Sicht des Mitarbeitenden Dinge zu
106 verbessern oder aus Sicht der Leitung. Je nach dem. Das Feedback ist, beiderseits gewünscht,
107 sodass hier ein wirklich zeitnahes Feedback stattfindet.

108 **SK:** Ja, das habe ich oft erlebt. Das sind beispielsweise die Formulare, die man ausfüllt und
109 abgibt, aber auch natürlich die vis-a-vis Einschätzung, die man mündlich direkt mitteilt – was
110 gefallen hat, was hilfreich war, oder was nicht so ganz auf den Entwicklungsbedarf
111 abgestimmt war. Ich finde, das ist auf jeden Fall eine schöne Methode, auch direktes,
112 transparentes und unverfälschtes Feedback zu geben, weil man eben aus erster Quelle erfährt,
113 wie der Lernende, der Schulungsempfänger, das tatsächlich aufgenommen und empfunden
114 hat. Dann kann man auch für spätere Schulungsmaßnahmen vielleicht besser auf die Bedarfe
115 reagieren und entsprechend andere Maßnahmen oder Inhalte einleiten, um möglichst einen
116 hohen Lerneffekt zu erzielen.

117 **DZ:** Jetzt sprechen wir natürlich die ganze Zeit von irgendwelchen Schulung Programmen
118 oder Maßnahmen, bei den meisten Fragen wird ersichtlich, dass diese auch personalisiert sind,
119 d.h. der Trend geht in Richtung personalisierte Schulung Programme.

120 ***Wie schätzen Sie die Auswirkungen von personalisierten Schulungsprogrammen auf die***
121 ***Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter ein, wenn diese keine spezifischen Kenntnisse***
122 ***im Bereich KI haben?***

123 **SK:** Also, die Motivation schätze ich sehr hoch ein, da die Programme personalisiert sind und
124 auf den individuellen Bedarf abgestimmt werden. Dadurch wird natürlich ein Lernerfolg
125 herbeigeführt. Wenn man dann tatsächlich auch erfolgreich ist in dem, was man tut, steigt
126 bekanntlich auch die Motivation. So kann man die Motivation der Mitarbeiter sehr gut
127 fördern.

128 ***DZ: Welche Bedenken könnten Ihrer Meinung nach im Hinblick auf Fairness und***
129 ***Gerechtigkeit bei der Verwendung von KI-gestützten Methoden zur Mitarbeiterentwicklung***
130 ***auftreten?*** Also die unterstützten Methoden zum Beispiel jetzt sagen wir mal Mitarbeitende
131 die die Personalentwicklungsmethoden super abschließen, dass die Künstliche Intelligenz hier
132 beispielsweise fairer oder gerechter mit denen umgeht als mit Mitarbeitenden die
133 unregelmäßig die Schulungsmethoden durchführen oder deutlich schlechter abschneiden.

134 **SK:** Also, es kann auf jeden Fall zu Missgunst führen, insbesondere wenn auffällige
135 Mitarbeiter die Förderung bekommen, weil das eben auch K.I.-gestützt ist. Durch die KI wird
136 man vielleicht auch immer wieder daran erinnert, wo der Bedarf war und in Zukunft weiterhin
137 bestehen wird. Es besteht die Möglichkeit, dass man Mitarbeiter verliert, die unterm Radar
138 bleiben und keinen Bedarf melden, und daher nicht in dieses KI-System eingebunden sind.

139 Da sehe ich vielleicht die Schwierigkeit, dass man durch punktuelle Auswahl nicht alle
140 Mitarbeiter erreichen könnte.

141 **DZ:** Wir bleiben weiter bei den personalisierten Schulungsmaßnahmen mit KI. *Was denken*
142 *Sie persönlich über die Bereitschaft der Mitarbeiter, an Schulungsmaßnahmen*
143 *teilzunehmen, die auf KI basieren, und wie könnten eventuelle Vorbehalte überwunden*
144 *werden?*

145 **SK:** Also, dass gewisse Unsicherheiten auftreten, weil man eben nicht so affin ist mit KI, ist
146 normal. Da es auch erst, wie gesagt, stark im Kommen ist, aber noch nicht überall
147 angekommen ist. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier, d.h., man befasst sich eher mit dem,
148 was man bisher gemacht hat und woran man gut ist, und lässt vielleicht keine Änderung zu.
149 Hier kann ich mir eine gewisse Unsicherheit und Skepsis seitens der Teilnehmerinnen und
150 Teilnehmer gut vorstellen. Und wie könnte man diese Vorbehalte überwinden? Man könnte
151 eben Transparenz schaffen und KI tatsächlich erklären. Das entsprechende Programm sollte
152 wirklich auch den Schülerinnen, den Schülern, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern
153 nahegebracht werden, damit sie sich konkret damit auseinandersetzen, um Angst abzubauen.
154 Denn wenn man dann tatsächlich auch in Berührung kommt mit Dingen, die man nicht kennt,
155 und fachkundige Anleitung das näher bringt, dann denke ich, kann man schnell Angst
156 abbauen. Natürlich sollte man auch die Vorteile von KI aufzeigen, die sicherlich in
157 Zeitersparnis und Reduzierung des Workloads bestehen, was vermehrt zu beobachten ist.
158 Fachkräftemangel und hohe Fluktuation in Unternehmen führen dazu, dass Mitarbeiterinnen
159 und Bestandsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch Aufgaben und Teilaufgaben übernehmen,
160 die zuvor von ausgeschiedenen Mitarbeiterinnen erledigt wurden, was den Workload erhöht.

161 **DZ:** Gut, die nächste Frage die haben Sie tatsächlich schon vor ab würde ich sagen
162 beantwortet ich will mir jetzt hier gerne noch mal die Bestätigung holen.

163 **Wie würden Sie sich eine transparente Datenerfassung und -verwendung in der KI-**
164 **gestützten Mitarbeiterentwicklung vorstellen, um Bedenken hinsichtlich Transparenz**
165 **zu minimieren?** So wie ich das jetzt gerade schon raus gehört habe aus der Frage zuvor gibt's
166 da gar nicht so große Datenschutzbedenken, weil durch die Datenschutzbeauftragte alles oder
167 durch das durch den Datenschutz Kodex, den wir hier im Unternehmen haben, dass das alles
168 sehr gut abgeholt wurde.

169 **SK:** Ja, finde ich auch also das ist eigentlich die Beantwortung dieser Frage.

170 **DZ:** Gut. Dann würde ich tatsächlich direkt auf Frage 13 springen, weil Frage zwölf dann
171 theoretisch auch dadurch beantwortet wurde.

172 **Wie schätzen Sie die Motivation der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein, und welche**
173 **KI-gestützten Ansätze könnten, motivierend wirken?**

174 Würden Sie da auch nur dabeibleiben wie vorhin schon erwähnt Schulungen hinsichtlich KI
175 zu gestalten da vielleicht noch mal zu zeigen, was die Vorteile sind?

176 **SK:** Genau. Wie gesagt, eine Skepsis dazu ist geben, weil man da ja neu und unerfahren damit
177 ist. Mit entsprechender Schulung und Transparenz und auch eine offene Kommunikation
178 tatsächlich kann man finde ich Ängste abbauen und die Motivation durch die Vorteile die das
179 System mit sich bringt auch fördern.

180 **DZ:** Okay, abschließen würde ich tatsächlich noch eine Frage stellen, die so nicht im
181 Fragebogen steht, und zwar würde ich gerne von dir wissen: **Wie sie selbst die die Situation**
182 **einschätzen, ob die Nutzung von K.I. notwendig ist, ob sie sagen dass auch ohne K.I.**
183 **möglich wäre ein Mix aus beidem vielleicht gut wäre was da so ihre persönliche**
184 **Präferenz?**

185 **SK:** Also, meine Meinung zu KI ist tatsächlich zweiseitig zu betrachten. Auf der einen Seite,
186 bezogen auf die Arbeit, ist das, glaube ich, unabdingbar KI einzuführen, weil man die Trends
187 verfolgen sollte, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Unternehmen sollte zumindest auch,
188 was heutzutage auf dem Arbeitsmarkt passiert, sprich Fachkräftemangel, aber auch den
189 geografischen Wandel, beobachten. Natürlich bringt auch der Fortschritt in der Technologie
190 und der Digitalisierung die Nutzung von KI ins Spiel. Ich persönlich finde, man könnte
191 tatsächlich darauf verzichten, weil KI auch in gewisser Art und Weise Nachteile mit sich
192 bringen kann. Datenschutz zum Beispiel – ich hatte gesagt, ich habe keine Bedenken, klar, in
193 unserem Unternehmen. Aber es gibt auch viele Unternehmen, die das nicht so akribisch
194 angehen und verfolgen wie wir. Aber auch, dass man versucht, überall tatsächlich KI
195 einzubringen, wo das eigentlich gar nicht erforderlich ist, dass man das als Trend ansieht und
196 versucht, auf alles zu überstülpen, wo es eigentlich gar nicht erforderlich ist. Dann macht man
197 sich vielleicht mehr Arbeit und mehr Stress, würde ich mal sagen, als geholfen wäre. Und es
198 macht mir auch ein bisschen Angst, dass man möglicherweise keine Kontrolle darüber hat, in
199 welche Richtung das geht. Es könnte tatsächlich ausufern, wenn man – wie gesagt – eine gute
200 Unternehmensführung und eine gute Kontrolle auch bezüglich KI hat, dann kann man das gut
201 handeln. Aber es kann eben auch ausarten und eine ganz andere Dimension annehmen, die
202 mir persönlich, ehrlich gesagt, ziemliche Sorgen bereiten und auch ein bisschen in das Private
203 eingreift bzw. dadurch immer mehr ins Private eingreift.

204 **DZ:** Gut, damit wären wir dann schon am Ende unseres Interviews. Ich bedanke für für die
205 Zeit.

206 **SK:** Gern geschehen

1 **DZ: Interview Nr. 2 mit: N.A.**

2 **DZ:** So, dann würde ich mal mit dem ganz normalen und stumpfen 'Hallo' starten. Hallo N., danke
3 erst mal, dass du dran teilnimmst. Hier nochmal kurz die Bestätigung, dass du mit der Aufnahme
4 einverstanden bist.

5 **NA:** Selbstverständlich bin ich mit der Aufnahme einverstanden.

6 **DZ:** Sehr gut dann würde ich ganz klassisch mit Frage eins starten: ***Inwiefern haben Sie bisher***
7 ***Erfahrungen mit KI in der Mitarbeiterentwicklung gemacht?***

8 **NA:** Gar nicht.

9 **DZ:** Okay also noch gar nicht?

10 **NA:** Nein, gar nicht. Bis dato noch gar nicht und es ist mir auch nicht bekannt tatsächlich, dass wir
11 das in der Mitarbeiterentwicklung nutzen.

12 **DZ:** Gut. ***Wie schätzen Sie persönlich den Einfluss von KI auf die Identifikation individueller***
13 ***Entwicklungsbedarfe ein?***

14 **NA:** Tatsächlich groß, weil ich der Meinung bin, dass man mit der KI relativ schnell komplexe
15 Sachverhalte zusammenfassen kann und auch relativ schnell Schulungsbedarf dadurch erkennen
16 kann. Die Diskrepanz zwischen der Anzahl der Beschäftigten, die entwickelt werden müssen, und
17 der Zahl derer, die das Ganze anstoßen, ist erfahrungsgemäß sehr groß. Also, auf 700 Beschäftigte
18 kommen vielleicht drei oder vier Personalentwickler, und die Arbeit ist durchaus effizienter, wenn
19 eben dieses Heraussuchen von individuellem Schulungsbedarf digitalisiert erfolgen kann.

20 **DZ:** Ja, wenn wir jetzt schon bei der Digitalisierung sind, unabhängig von der KI: ***Können Sie***
21 ***Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis nennen, in denen personalisierte Schulungsansätze die***
22 ***Lerngeschwindigkeit und -effektivität der Mitarbeiter beeinflusst haben, unabhängig von KI?***

23 **NA:** Absolut! Wir haben es selbst im Datenschutz gemacht, indem wir geschaut haben, wie der
24 individuelle Schulungsbedarf der einzelnen Fachbereiche im Hinblick auf ihr Tagesgeschäft ist,
25 insbesondere was datenschutzrechtliche Fragestellungen betrifft. Zum Beispiel haben wir für den
26 Vertrieb individuelle Schulungen entwickelt und für das Bestandsmanagement individuelle
27 Schulungsunterlagen erstellt. Dadurch können die Kolleginnen und Kollegen sich auch besser mit
28 dem Datenschutz in ihrem persönlichen Arbeitsbereich verknüpfen und das Ganze greifbarer
29 machen. Ich glaube, das ist einfach so, man kann die Menschen besser abholen, wenn die Beispiele
30 aus ihrem täglichen Doing kommen. Dann können sie, glaube ich, besser erkennen, was von ihnen
31 erwartet wird, und das dann auch anwenden.

32 **DZ:** Ja, jetzt haben wir auch verschiedene Schulungen, die man starten stoppen kann, wann man
33 möchte, und da hätte ich noch eine Frage zu: ***Haben Sie adaptive Lernumgebungen genutzt, und***
34 ***wie schätzen Sie die Auswirkungen auf die individuelle Lernkurve ein, besonders wenn Sie keine***
35 ***spezifischen KI-Kenntnisse haben?***

36 **NA:** Das haben wir auch bei uns im LMS 365 gemacht, indem wir die Schulungen in verschiedene
37 Kapitel unterteilt haben, die man jederzeit starten, beenden oder wieder aufnehmen kann. Das hat
38 den Vorteil, dass die Kolleginnen und Kollegen, wenn mal ein Notfall kommt oder sie sich
39 eigentlich vorgenommen hatten, die Schulung zu machen (sei es zu Arbeitssicherheit, Datenschutz
40 oder Compliance), dies auch an ihre individuelle Arbeitssituation im Moment anpassen können.
41 Man hat die Möglichkeit, die Schulung dann zu machen, wenn es einem gerade passt, um das mal
42 so platt auszudrücken. Man kann die Schulung auch unterbrechen, wenn man merkt, dass man sich
43 gerade nicht darauf konzentrieren kann. Es ist also auch möglich, dass man denkt, man kann gerade
44 nichts aufnehmen, und dann lässt man es erst einmal bleiben. Ich glaube, das ist von Vorteil, weil es
45 verschiedene Lerntypen gibt, auch an dieser Stelle, und die kann man mit so einer adaptiven
46 Lernumgebung abholen und ansprechen – visuelle Typen, audiovisuelle Typen, wie auch immer. Ich
47 glaube, das ist schon von Vorteil.

48 **DZ:** Nun ist KI ein Thema, welches gerade gekommen ist und es gibt ja auch unfassbar viele
49 Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. *Welche Bedenken oder Unsicherheiten haben Sie
50 bezüglich des Datenschutzes im Zusammenhang mit KI in der Mitarbeiterentwicklung, und wie
51 denken Sie, dass diese adressiert werden können?*

52 **NA:** Es kommt darauf an, sagt der Jurist ja immer gerne. Wenn wir eine Lernumgebung haben, die
53 sich ausschließlich intern organisiert und entwickelt, d.h., keine Daten nach außen gelangen, sind
54 wir immer noch Herr der Daten an dieser Stelle. Das bedeutet, die Daten werden ausschließlich
55 zweckgebunden genutzt, um die Mitarbeiter zu entwickeln. Nutzen wir natürlich ein System, das
56 Cloud-basiert funktioniert und vielleicht die Server gerade im EWR stehen, habe ich da schon
57 meine Bauchschmerzen. Aber wir haben natürlich Systeme oder Prozesse hier innerhalb des
58 Unternehmens, die es uns ermöglichen, in Abstimmung mit der IT, dem Datenschutz und dem
59 Betriebsrat diesen Bedenken im Voraus oder diesen Bedenken entgegenzutreten. Wenn man dann
60 merkt, dass sich das nicht darstellen lässt, wird es auch nicht implementiert.

61 **DZ:** *Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzte ethische Leitlinien für den Einsatz von KI
62 in der Mitarbeiterentwicklung? Wenn ja, könnten Sie Beispiele dafür nennen?*

63 **NA:** In den nächsten Tagen wird es eine Kommunikation dazu geben, in Abstimmung natürlich mit
64 unserer Muttergesellschaft Covivio SA, gleichlautend in Italien und Frankreich, wo gewisse
65 Vorsichtsmaßnahmen dargelegt werden. Das bedeutet, man soll keine personenbezogenen Daten in
66 KI-Tools wie zum Beispiel ChatGPT einfügen und natürlich auch keine Firmengeheimnisse
67 preisgeben. Wir haben das Gesetz zur Wahrung des Geschäftsgeheimnisses, solche Sachen werden
68 sehr allgemein definiert. Aber die etwas genauere oder besondere Ausgestaltung ist bis jetzt noch
69 nicht notwendig geworden, weil wir diese Tools einfach noch nicht an dieser Stelle nutzen.

70 **DZ:** Gut und die Datenerfassung bei aktuellen Schulung Programmen. *Wie transparent erscheint*
71 *Ihnen die Datenerfassung und -verwendung im Zusammenhang mit Schulungsprogrammen?*

72 **NA:** Wir haben bereits Tools wie LMS 365 an dieser Stelle. Dort bin ich bereits mit meinem
73 dienstlichen Account hinterlegt. Die Daten, die wir dort erfassen, beinhalten Informationen wie:
74 Wann wurde die Schulung gestartet? Gibt es ein Zertifikat? Muss dieses Zertifikat erneuert werden?
75 Diese Daten sind nicht direkt Sachdaten, sondern organisatorische Informationen, die zur
76 Verwaltung dieser Schulungen notwendig sind und die natürlich benötigt werden, um den
77 Compliance-Nachweis zu erbringen. Das bedeutet, so und so viele Mitarbeiter haben die Schulung
78 abgeschlossen. Die Daten sind tatsächlich zweckgebunden für den Nachweis der durchgeführten
79 Schulungen der Kolleginnen und Kollegen. Also da habe ich ehrlich gesagt keine Bauchschmerzen.

80 **DZ:** Nun bieten manche Schulung Programme auch Feedback Möglichkeiten an die Mitarbeitenden
81 an. *Haben Sie Erfahrungen mit Echtzeit-Feedback-Technologien gemacht, die die*
82 *kontinuierliche Verbesserung von Fähigkeiten und Leistungen während der Schulungen*
83 *fördern? Wie bewerten Sie diese aus Ihrer Sicht?*

84 **NA:** In relativ analoger Form, drücken wir das so aus, d.h. wir haben bei der allgemeinen
85 Datenschutzeschulung nach dem Abschluss der verschiedenen Kapitel Fragen, die dazu dienen
86 sollen, das Lernverständnis zu überprüfen. Wenn man dann eine falsche Antwort gibt, erscheint
87 unten ein kleines Pop-Up-Fenster mit der Mitteilung: 'Bitte schau dir die Folie sieben noch einmal
88 an.' Das ist sehr hilfreich, weil es A: dazu dient, die Schulung erfolgreich abzuschließen, B:
89 natürlich ermöglicht, das, was noch nicht so fest verankert ist, noch einmal nachzulesen, und C: ich
90 glaube, dass es ein wenig ein An-die-Hand-Nehmen der Kollegen oder Kolleginnen ist, die sich
91 sonst vielleicht alleine gelassen fühlen würden. Wenn sie solche Sachen machen, finde ich das sehr
92 gut.

93 **DZ:** So ein Echtzeit Feedback natürlich auch personalisiert, d.h. wir sprechen hier vom
94 personalisierten Schulung Programm. *Wie schätzen Sie die Auswirkungen von personalisierten*
95 *Schulungsprogrammen auf die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter ein, wenn diese keine*
96 *spezifischen Kenntnisse im Bereich KI haben?*

97 **NA:** Ich weiß ehrlicherweise gar nicht, ob die Kolleginnen und Kollegen wissen, dass da eine KI
98 dahintersteckt. Denn ich glaube, sie fühlen sich eher ein bisschen mitgenommen und unterstützt.
99 Dass das Ganze dann KI-basiert funktioniert, werden sie an dieser Stelle vielleicht gar nicht
100 wahrnehmen, sondern eher denken: 'Oh, okay, die Schulung ist völlig auf mich abgestimmt, nimmt
101 meinen Wissensstand auf und unterstützt mich mit diesen kleinen Hinweisen, diese Schulung eben
102 durchzuführen.' Ich glaube, das wird nicht als KI gesehen, sondern eher als Handreichung und
103 Unterstützung.

104 **DZ:** Nun können basierte Schulung Systeme ja keine Emotionen wahrnehmen, allgemein KI kann
105 ja sich nicht in den Menschen reinversetzen. *Welche Bedenken könnten Ihrer Meinung nach im*
106 *Hinblick auf Fairness und Gerechtigkeit bei der Verwendung von KI-gestützten Methoden zur*
107 *Mitarbeiterentwicklung auftreten?*

108 **NA:** Im Grunde genommen geht es darum, über diese KI erst einmal herauszufinden, wie der
109 persönliche Entwicklungsbedarf des Mitarbeiters ist. Ich würde es nicht als Profiling sehen, weil
110 das auch ein Punkt ist, der in der Datenschutz-Grundverordnung verankert ist. Es dient ja dem
111 Wohle des Mitarbeiters, mehr oder weniger. Wenn man dann durch die K.I. verschiedene Parameter
112 zusammenführen kann, glaube ich, dass maximal mehr Schulungsbedarf für den Mitarbeiter
113 herauskommt, was die persönliche Weiterentwicklung fördert. Nicht zuletzt auch durch Zertifikate,
114 durch nachweisbares Wissen an der Stelle. Ich glaube, das wird schon recht fair stattfinden, weil ich
115 tatsächlich auch unsere Personalentwicklung kenne. Das ist der Unterschied. Man muss immer
116 wissen, welche Menschen stehen dahinter. Ich finde es wichtig zu sagen, man wertet über KI
117 verschiedene Sachen aus, aber es gibt ja immer noch den Menschen, der diese Auswertung würdigt,
118 was eine KI nicht kann. Ich bin davon überzeugt, ich bin mir ziemlich sicher, dass bei uns in der
119 Personalentwicklung eine sehr faire Würdigung der Ergebnisse stattfindet.

120 **DZ:** *Was denken Sie persönlich über die Bereitschaft der Mitarbeiter, an Schulungsmaßnahmen*
121 *teilzunehmen, die auf KI basieren, und wie könnten eventuelle Vorbehalte überwunden werden?*

122 **NA:** Ich gehe davon aus, dass auch eine entsprechende Kommunikation vorher stattfindet und die
123 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Covivio über unsere Prozesse informiert sind. Das bedeutet,
124 da war vorher der Datenschutz, der geprüft hat. Das war der Betriebsrat, der geprüft hat, IT-
125 sicherheitsmäßig ist auch alles fein. Von daher gehe ich davon aus, dass der Vorteil und vielleicht
126 auch ein bisschen die Spannung, die Neugier, sicherlich überwiegen an dieser Stelle. Denn wenn
127 wir individuelle Lernprogramme anbieten, dann für die jeweiligen Mitarbeiter, die bestenfalls davon
128 profitieren. Also ich glaube nicht, dass da Vorbehalte sind.

129 **DZ:** Ja, nun haben wir bei Frage eins schon festgestellt, dass wir aktuell kein keine K.I. basierten
130 Methoden verwenden, sollten wir dies tun in nächster Zukunft: *Wie würden Sie sich eine*
131 *transparente Datenerfassung und -verwendung in der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung*
132 *vorstellen, um Bedenken hinsichtlich Transparenz zu minimieren?*

133 **NA:** Transparente Datenerfassung! Klar, ich muss vorher informieren, ich muss klarstellen, dass die
134 Daten zweckgebunden verwendet werden. Welche Daten an dieser Stelle verwendet werden
135 beziehungsweise erfasst werden und dass die Verwendung tatsächlich dazu dient, den Mitarbeiter
136 weiterzuentwickeln. Das bedeutet, wenn ich darüber informiere und unterm Strich der Mitarbeiter
137 tatsächlich auch noch sehen kann, was er da wie und wo eingegeben hat. Also ich glaube nicht, dass
138 es an einem Mangel an Transparenz scheitern wird oder dass dies überhaupt vorkommt.

139 **DZ:** *Inwiefern sind Datenschutzbedenken in Ihrer Organisation präsent und wie beeinflussen sie*
140 *Entscheidungen bezüglich der Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung?*

141 **NA:** Definitiv! Also, wir haben uns selbst Regeln an die Hand gegeben, welche Tools wir überhaupt
142 einsetzen. Zum Beispiel verwenden wir keine Tools, die außerhalb des Europäischen
143 Wirtschaftsraums liegen, wo Daten verarbeitet werden. D.h. wir sind da schon recht streng. Wir
144 dürfen die Daten der Mitarbeiter sowieso nur zur Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses
145 nutzen. Das bedeutet, wir haben schon rechtlich einen recht engen Rahmen, in dem wir uns
146 bewegen können. Wir selbst überprüfen das auch noch, als Kontrollinstanz der Fachbereich,
147 Datenschutz und natürlich der Betriebsrat. Von daher, wie ich schon gesagt habe, wird kein Tool
148 ausgerollt, was nicht datenschutzkonform ist.

149 **DZ:** Ja. Jetzt nutzen wir KI relativ wenig beziehungsweise gar nicht bei der Mitarbeiter
150 Entwicklung. *Können Sie sich denn vorstellen, dass es ethische Bedingungen geben könnte, die*
151 *den Einsatz vielleicht hindern könnte und wie könnte man dort vielleicht Maßnahmen ergreifen*
152 *und dort Fairness und Gerechtigkeit sicherzustellen?*

153 **NA:** Wir haben diverse Leitlinien und Richtlinien im Unternehmen. Wir haben die
154 Datenschutzrichtlinie, wir haben den Datenschutzkodex, in dem solche Sachen zum Beispiel
155 verankert werden könnten, und wir haben natürlich eine Richtlinie zum allgemeinen
156 Gleichbehandlungsgrundsatz, aus dem hervorgeht, dass alle Menschen gleich behandelt werden
157 sollen. Wir haben die IT-Rahmen-Betriebsvereinbarung, in der festgelegt ist, dass Tools nicht dazu
158 genutzt werden dürfen, Leistung und Verhalten zu bewerten. Das bedeutet, es darf keine
159 Auswertung stattfinden, die zum Nachteil der Mitarbeitenden erfasst oder ausgewertet wird. Und
160 wenn man das dann tatsächlich noch einmal verschärft, muss man schauen, wo man es am besten
161 unterbringen kann, in Abstimmung mit dem Betriebsrat, dem Compliance-Beauftragten und dem
162 Datenschutz natürlich. Dann habe ich tatsächlich keine Bedenken.

163 **DZ:** Gut. Dann würde ich tatsächlich noch eine Frage stellen hierzu, die nicht auf dem Fragebogen
164 steht: *Wie sie persönlich zu dem Thema Künstliche Intelligenz in der Mitarbeiter Entwicklung*
165 *stehen wie sie selbst vielleicht Hindernisse Nennen könnten oder was ihre Einschätzung zu dem*
166 *Thema allgemein ist?*

167 **NA:** Ich finde es wirklich klasse, das zu machen. Tatsächlich haben wir diese Feedback- und
168 Entwicklungsgespräche, bei denen der Mitarbeiter immer selbst auf die Idee kommen muss:
169 Mensch, was möchte ich denn jetzt für Fortbildung machen? Wir haben verschiedene Kolleginnen
170 und Kollegen bei uns, die zum Sachkunderhalt bestimmte Fortbildungen machen müssen. Die sind
171 festgeschrieben, da gibt es gar keine Diskussion. Aber trotzdem wäre es sicherlich gut, wenn man
172 Vorschläge machen könnte, jetzt nicht personenbezogen, sondern vielleicht sogar funktionsbezogen.
173 Wenn man zum Beispiel sagt, die Kollegen aus dem Mietmanagement als Beispiel können

174 bestimmte Fortbildungen in SAP, Excel, im Mahnwesen machen. Solche Sachen, dass man das
175 nicht auf den Mitarbeiter, auf den Namen reduziert, sondern dass man eben sagt: Wir schauen mal,
176 welche Funktion hat der Mitarbeiter im Unternehmen. Das sind Schulungen, die wir anbieten
177 können, vielleicht auch auf fünf Jahre ausgelegt. Aber dass man so einen Schulungsplan erstellen
178 kann, der relativ mittelfristig und kurzfristig umgesetzt werden kann. Dadurch kann man durch KI
179 langfristig auch schon Schulungsbedarf erkennen, entsprechend positionieren und unterm Strich
180 auch kostenmäßig einplanen kann. Das kommt ja auch noch dazu.

181 **DZ:** Gut dann sind wir durch so weit. Dankeschön.

182 **NA:** Gerne!

1 **DZ: Interview Nr. 3 mit K.S.**

2 **DZ:** Dann würde ich jetzt einfach mal starten mit der Frage 1: ***Inwiefern haben Sie bisher***
3 ***Erfahrungen mit KI in der Mitarbeiterentwicklung gemacht?***

4 **KS:** Als Geschäftsführung muss ich sagen, haben wir bei Covivio noch wenig, eigentlich sogar eher
5 fast gar keine Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung. Das
6 liegt zum einen daran, dass Künstliche Intelligenz insgesamt für Unternehmen, glaube ich, noch
7 sehr in den Kinderschuhen steckt, und zum anderen haben wir natürlich auch Restriktionen im
8 Hinblick auf insbesondere Datenschutzthemen, aber auch technische Themen. Ich habe schon
9 einige Webinare besucht, wo ich sage, da könnte ich mir das vorstellen. Aber dass ich sagen würde,
10 in der Praxis, in der Anwendung, stehen wir eher ganz am Anfang der Kette, eher gegen Null.

11 **DZ: Wie schätzen Sie persönlich den Einfluss von KI auf die Identifikation individueller**
12 ***Entwicklungsbedarfe ein?***

13 **KS:** Ich glaube schon, dass unabhängig von der Identifikation individueller Entwicklungen die
14 Künstliche Intelligenz ein großes Potenzial für die nächsten Jahre und damit auch für den Bereich
15 individueller Entwicklungsbedarfe mit sich bringt. Das ist sehr stark von der Akzeptanz der
16 Mitarbeitenden abhängig, denn das Recruiting und auch die Mitarbeiterentwicklung sind zwei
17 Felder, die sehr stark im Bereich des People-Business angesiedelt sind. Dann wird es natürlich
18 umso schwerer, die Mitarbeitenden davon zu überzeugen, dass KI vielleicht der richtige
19 Beratungspartner für zukünftige Entwicklungsbedarfe ist.

20 **DZ: Ja. Können Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis nennen, in denen personalisierte**
21 ***Schulungsansätze die Lerngeschwindigkeit und -effektivität der Mitarbeiter beeinflusst haben,***
22 ***unabhängig von KI?***

23 **KS:** Unabhängig fast immer, wenn wir jetzt auf Schulungsmaßnahmen schauen. Wir versuchen
24 natürlich immer, irgendwo persönliche Befindlichkeiten, persönliche Ansätze zu berücksichtigen.
25 Angefangen vom Englischtraining bis hin zum Schauen, wo steht derjenige. Aber ich glaube, dass
26 wir da immer noch besser werden können und dass KI eine Unterstützung sein kann. Momentan
27 basiert das halt sehr viel auf persönlichem Input, und da können wir noch besser werden.

28 **DZ:** Ja. Wir bieten diverse Systeme auch oder Schulungsmaßnahmen adaptive Umgebungen, d.h.
29 man kann Schulungen stoppen man kann sie von zu Hause aus machen von im Zug je nachdem.
30 ***Haben Sie adaptive Lernumgebungen genutzt, und wie schätzen Sie die Auswirkungen auf die***
31 ***individuelle Lernkurve ein, besonders wenn Sie keine spezifischen KI-Kenntnisse haben?***

32 **KS:** Ich selbst, bei uns in dem LMS 365 tatsächlich auch. Ich muss ja Schulungen machen, und
33 wenn da zwischendurch mal der nächste Anruf reinkommt, Stopp zu drücken, das bietet sich da
34 natürlich an. Ich glaube, dass das auch hilfreich ist, gerade wenn wir über längere
35 Schulungsmaßnahmen sprechen. Wenn viele Schulungen in dem Bereich 20 Minuten sind, dann

36 macht das für jemanden wie mich Sinn, weil ich permanent irgendwie eine Pause machen muss. Ich
37 glaube aber, dass wenn wir dahin kommen, in so ein IT-basiertes Lernsystem nicht nur den Kurs
38 anzubieten, der eine halbe Stunde geht, sondern auch mal über 3, 4, 5 Wochen Lerninhalte
39 beizubringen, dann ist das natürlich zu sehen, wie schnell ist der Fortschritt, ohne dass wir es
40 tracken dürfen. Muss man immer dabei sagen.

41 **DZ:** Jetzt sind wir schon beim Tracken, ein guter Übergang in die nächste Frage, und zwar
42 Datenschutz Sachen. *Welche Bedenken oder Unsicherheiten haben Sie bezüglich des*
43 *Datenschutzes im Zusammenhang mit KI in der Mitarbeiterentwicklung, und wie denken Sie,*
44 *dass diese adressiert werden können?*

45 **KS:** Also, ich glaube, ich persönlich habe keine Bedenken. Fangen wir damit an. Ich bin ein großer
46 Fan davon. Ich glaube, man muss immer genau schauen, besonders wenn es um Unternehmensdaten
47 geht und darum, was man preisgeben darf. Wir haben gestern über die Nutzung von ChatGPT
48 gesprochen und darüber, was mit Unternehmensdaten passiert. Die Daten liegen auf dem Server in
49 den USA, was immer kritisch ist. Insofern ist die Nutzung von ChatGPT bei uns sehr eingeschränkt,
50 beziehungsweise aktuell noch nicht möglich, nur in Abstimmung mit der IT. Ich glaube, es ist eher
51 eine Frage, wie die Mitarbeitenden das akzeptieren würden. Ich glaube, jeder hat ein wenig Angst,
52 zum einen um persönliche Daten und zum anderen – ich glaube, das hat weniger mit Künstlicher
53 Intelligenz zu tun – wenn wir über adaptive Systeme sprechen, wie viel der Arbeitgeber sehen kann.
54 Kann er sehen, wie oft ich bei Tests durchgefallen bin? Kann er sehen, dass ich für die Vorbereitung
55 des Tests 4 Stunden gebraucht habe? Oder alternativ kann er sehen, dass ich nur eine halbe Stunde
56 gebraucht habe, aber angegeben habe, ich habe 4 Stunden gebraucht. Ich glaube, da muss man ganz
57 transparent sein und auf die Mitarbeitenden eingehen, damit man Vertrauen schaffen kann.

58 **DZ:** Ja. Nun bringt KI auch immer unsicher bezüglich der Ethik mit sich. *Gibt es in Ihrem*
59 *Unternehmen bereits umgesetzte ethische Leitlinien für den Einsatz von KI in der*
60 *Mitarbeiterentwicklung? Wenn ja, könnten Sie Beispiele dafür nennen?*

61 **KS:** Bezogen auf die Mitarbeiterentwicklung an sich: nein. Jetzt haben wir natürlich ethische
62 Leitlinien in Form von Covivio-Werten, wie wir miteinander arbeiten wollen. Das schlägt sich dann
63 natürlich auch auf die Mitarbeiterentwicklung aus. Ich glaube, wenn es darum geht zu sagen, jeder
64 soll das Beste für Covivio rausholen, geht es natürlich auch darum, das Beste aus jedem Mitarbeiter
65 herauszuholen, damit er sich hier wohl fühlt und sich entfalten kann. Also insofern sind unsere
66 Covivio-Werte schon der Grundpfeiler für eine Weiterentwicklung von Mitarbeitern und für das
67 Thema Mitarbeiterentwicklung.

68 **DZ:** Jetzt hatten wir gerade bei der Frage zuvor über die Datenerfassung und Verwendung
69 gesprochen aber im Zusammenhang mit KI: *Wie transparent erscheint Ihnen die Datenerfassung*
70 *und -verwendung im Zusammenhang mit Schulungsprogrammen?*

71 **KS:** Erst einmal mache ich mir persönlich keine Sorgen. Jetzt bin ich aber auch relativ unkritisch,
72 was das angeht. Ich glaube, jeder von uns gibt im Internet bei sämtlichen Shopping-Portalen und
73 sonstigen Plattformen ehrlicherweise ja für ein Gutschein oder einen Inhalt irgendwo unsere Daten
74 her. Jeder, der Google Maps nutzt, verkauft seine Bewegungsdaten und nutzt dafür die
75 Stauererkennung von Google Maps. Ich glaube, das ist vielen nicht bewusst, dass wir heute schon die
76 einzige Währung, die wir im Internet für jeden kostenlosen Inhalt nutzen, Daten sind – unsere
77 persönlichen Daten. Ich glaube, das wird in Unternehmen manchmal zu kritisch von Mitarbeitenden
78 und insbesondere natürlich auch von Mitarbeitern gesehen. Im Zusammenhang mit Datenschutz und
79 Betriebsratsthemen sollte man auch unterstellen, dass wir das Unternehmen da ganz akribisch
80 darauf achtet und sehr viel Wert auf Datenschutz und den Schutz der persönlichen Daten einzelner
81 Personen legt.

82 **DZ:** Nun würde ich gern noch mal auf die Schulungen an sich eingehen, und zwar auf Echtzeit
83 Feedback.

84 ***Haben Sie Erfahrungen mit Echtzeit-Feedback-Technologien gemacht, die die kontinuierliche***
85 ***Verbesserung von Fähigkeiten und Leistungen während der Schulungen fördern? Wie bewerten***
86 ***Sie diese aus Ihrer Sicht?***

87 **KS:** Ich habe hier tatsächlich noch keine Erfahrungen mit. Ich habe bisher auch immer – ich sage
88 mal für mich ist ein Feedback-Gespräch etwas Persönliches. Das kann IT-unterstützt werden. Ich
89 glaube, ich finde es schöner. Wir persönlich haben hier noch diesen Papierbogen. Da muss ich
90 sagen, da finde ich es gut, wenn es im System wäre, wenn man es systemseitig ausfüllen könnte. So
91 kenne ich es auch aus vorherigen Unternehmen, dass man sagt, der Mitarbeiter füllt seinen Teil des
92 Bogens vorab aus und man geht dann noch mal gemeinsam drüber und schaut. Thema
93 Zielerreichung, aber auch Feedback zu geben, dass das IT unterstützt, ist ein bisschen schöner als
94 noch auf Papier. Aber so in Form von Echtzeit-Feedback und auch Nachschulung tatsächlich bisher
95 nicht.

96 **DZ:** Ja. ***Können Sie sich das denn besser vorstellen als die Entwicklungsgespräche in Persona***
97 ***welche dann zum Beispiel halbjährlich stattfinden?***

98 **KS:** Ich bin ja generell nicht ein Freund davon Feedbackgespräche nur halbjährlich stattfinden zu
99 lassen. Also ich bin mit meinen Führungskräften zu mindestens so, dass die regelmäßig von mir
100 Feedback bekommen, das passiert meistens zwischen Tür und Angel. Wenn wir über formalisierten
101 Prozess sprechen, glaube ich kann man das auch machen, unter der Prämisse, dass man sich nicht
102 nur darauf verlässt, weil ansonsten geht irgendwann das persönliche in der Führung verloren.

103 **DZ:** Gut. ***Wie schätzen Sie die Auswirkungen von personalisierten Schulungsprogrammen auf***
104 ***die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter ein, wenn diese keine spezifischen Kenntnisse im***
105 ***Bereich KI haben?***

106 **KS:** Ohne zusätzliche Information ist tatsächlich relativ gering. Insbesondere – und ich glaube, das
107 ist auch eine Frage von Alter und der Unternehmenszugehörigkeit. Ich glaube, dass wir viele junge
108 Kollegen haben, die da keine Berührungsängste mit haben. Die nutzen ChatGPT in ihrem Alltag.
109 Die kennen das von der Uni. Ich glaube, das ist eher so in der Generation 50+, ohne es jetzt zu
110 generalisieren zu wollen. Aber ich glaube, da müssten wir sehr viel aufklären, damit da keine
111 Bedenken mehr kommen.

112 **DZ:** Um direkt bei den Bedenken zu bleiben. KI gestützte Methoden haben jetzt nicht die
113 Möglichkeiten sich in mitarbeitenden hereinzuführen sag ich jetzt mal gewisse Emotionen
114 wahrzunehmen. *Welche Bedenken könnten Ihrer Meinung nach im Hinblick auf Fairness und*
115 *Gerechtigkeit bei der Verwendung von KI-gestützten Methoden zur Mitarbeiterentwicklung*
116 *auftreten?*

117 **KS:** Die Frage ist immer, ob KI sich einfühlen kann. Ich glaube, die entscheidende Frage ist: Hat
118 die Führungskraft, wenn sie sich einfühlen kann, die richtigen Schlüsse gezogen? Einen Mitarbeiter,
119 der sechs Mal eine Schulung nicht bestanden hat, schlechter zu behandeln als den Mitarbeiter, der
120 die Schulung beim ersten Mal besteht, wäre für mich als menschliche Führungskraft der falsche
121 Schluss, ehrlicherweise. Ich würde auch hoffen, dass eine KI nicht diesen Schluss zieht, sondern
122 eine KI wäre eher auf einer rationalen Ebene und würde sagen: Der Mitarbeiter hat sechs Mal nicht
123 bestanden, es scheint, er hat hier noch Nachholbedarf. Eine KI zieht nicht diesen persönlichen
124 zwischenmenschlichen Faktor heran. Insofern traue ich der KI an der Stelle tatsächlich sogar mehr
125 zu als den Menschen im Sinne einer fairen Betrachtung, einer Betrachtung, die nicht durch
126 zwischenmenschliche Emotionen beeinflusst ist. Auch wenn wir viel im Bereich Führungskräfte-
127 Programm getan haben, glaube ich, dass die Zwischenmenschlichkeit immer wieder dazu führt,
128 dass wir Themen nicht rational genug beurteilen.

129 **DZ:** Ja, jetzt haben wir gerade schon die Motivation bezüglich der Schulungsmaßnahmen
130 thematisiert. Würde ich mir einfach nur noch mal von Ihnen bestätigen lassen, wie gewisse
131 Vorbehalte überwunden werden können, d.h. wir waren jetzt gerade bei der Ü 50 Fraktion die dann
132 ordnungsgemäß geschult werden müsste um dort gewisse Vorbehalte zu vermeiden.

133 **KS:** Korrekt, zum einen Schulung zum anderen aber auch, da müssen wir auch, wir sprich
134 Geschäftsführung, auf Führungskräfte mit gutem Beispiel voran gehen und sagen: Auch wir nutzen
135 das. Auch wir stellen uns Schulungsmaßnahmen mit KI auf wir stellen uns Feedbackgesprächen mit
136 KI. Ich sag mal der Fisch stinkt ja meistens vom Kopf her.

137 **DZ:** Nun noch mal zurück zu der Datenerfassung. *Wie würden Sie sich eine transparente*
138 *Datenerfassung und -verwendung in der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung vorstellen, um*
139 *Bedenken hinsichtlich Transparenz zu minimieren?*

140 **KS:** Ich glaub das muss man einmal klarmachen. Ich glaube, aber auch dass es wichtig ist zu sehen,
141 wie wir es sehen. Also ich habe tatsächlich immer das Thema naja man weiß ja nicht was machen
142 die Führungskräfte eigentlich damit. Sondern ganz klar zu sagen so könnte das Dashboard
143 aussehen, mit den Daten, die wir auswerten. Wir sehen wie viel Mitarbeiter haben diese Schulung
144 gemacht wie schnell ging das was sind vielleicht noch die Bedarf also wie viel Prozent der
145 Schulung die wir geplant haben für dieses Jahr sind schon durchgeführt worden. Es geht ja aber
146 nicht da drum und in keinem Fall das auf Einzelmitarbeitende ebene runter zu brechen.

147 **DZ:** *Inwiefern sind Datenschutzbedenken in Ihrer Organisation präsent und wie beeinflussen sie*
148 *Entscheidungen bezüglich der Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung?*

149 **KS:** Ich glaube, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz nicht die Frage ist, ob, sondern die
150 Frage ist, wann. Tatsächlich hat die IT gestern in einem Call gesagt, in drei Jahren werden wir
151 Künstliche Intelligenz relativ flächendeckend einsetzen. Ich glaube, bis dahin müssen wir eine
152 Arbeitsweise, eine Arbeitsmethode geschaffen haben, wo wir sagen, als Covivio wollen wir mit
153 Künstlicher Intelligenz umgehen. Stand heute: Es gibt eben noch Datenschutzbedenken, weil viele,
154 und jetzt muss man sagen, es gibt ja nicht die eine Künstliche Intelligenz, aber die Größe, die von
155 Open AI, die in Chat GPT drin ist, die ist in den USA. Der Server in den USA ist schon sehr
156 restriktiv. Open AI-Konkurrent Microsoft sitzt in Europa. Das könnten wir entsprechend nutzen,
157 beispielsweise. Ich glaube, es geht dann eher darum zu sagen, welche KI wollen wir nutzen, was
158 steckt da wirklich hinter, in Form von Datenschutzthemen, die wir noch abarbeiten müssen. Wir
159 sind gerade erst dabei, ganz am Anfang. Es gibt jetzt eine erste Guideline auch aus Paris, wie wollen
160 wir KI nutzen. Das fängt schon damit an, beispielsweise, wenn wir DeepL als Übersetzungs-Tool
161 benutzen. Auch da steckt grundsätzlich eine KI hinter. Ja, und auch das müsste in der Theorie von
162 der IT freigegeben werden. Da sind wir gerade noch dabei, vielleicht sogar noch einen Schritt
163 zurückzumachen, datenschutztechnisch nochmal draufzuschauen, bevor wir zu sehr vorpreschen.
164 Ich habe zum Beispiel allen in meinen Teams gesagt, Chat GPT wird nicht im beruflichen Kontext
165 genutzt, weil es einfach zu unsicher ist, weil wir keine Guideline dafür haben.

166 **DZ:** Okay. Tatsächlich Frage 13 und 14 würde ich auch sagen, dass sie diese schon beantwortet
167 haben im Sinne von Schulungsmaßnahmen den Mitarbeitern das Thema Künstliche Intelligenz,
168 Fairness und Gerechtigkeit einfach näher zu bringen und damit gibt es Unsicherheiten quasi aus
169 dem Weg zu räumen.

170 Jetzt würde ich noch eine Frage stellen, die so nicht auf die Fragebogen steht: *Wie sie persönlich*
171 *den Einsatz und die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz einschätzen in Bezug auch auf die*
172 *Mitarbeiter Entwicklung selbst?*

173 **KS:** Ich glaube, wir haben an vielen Stellen Künstliche Intelligenz. Im Bereich der
174 Mitarbeiterentwicklung habe ich noch nichts gesehen, wo ich sage, das haut mich von den Socken.

175 Ich habe viele Dinge gesehen, die mir persönlich – ich arbeite ja im Finanzumfeld – riesig
176 weitergeholfen haben, beispielsweise, dass ich einer Künstlichen Intelligenz sagen kann, lies für
177 mich 250 Seiten Jahresabschluss und fasse mir die Kernaussagen auf einer Seite zusammen. Es gibt
178 momentan die Möglichkeiten, dass Künstliche Intelligenz Datenverarbeitung, um Auswertung von
179 Analysen in Form von Massendaten auswerten lassen kann. Da bin ich noch nicht im Bereich der
180 Mitarbeiterentwicklung. Ich glaube, in dem Bereich, dass KI Zwischenmenschlichkeit abdecken
181 kann, da stehen wir noch ganz am Anfang.

182 **DZ:** Ja super, dann sind wir so weit durch ich bedanke mich!

183 **KS:** Gerne!

- 1 **DZ: Interview Nr. 4 mit U.S.**
- 2 **DZ:** Hallo, ich hoffe du bist mit der Aufzeichnung einverstanden?
- 3 **US:** Ja!
- 4 **DZ:** Sehr gut. Dann würde ich einfach mit der ersten Frage starten. *Inwiefern haben Sie bisher*
- 5 *Erfahrungen mit KI in der Mitarbeiterentwicklung gemacht?*
- 6 **US:** Tatsächlich noch gar keine.
- 7 **DZ:** Noch gar keine? Überhaupt nicht?
- 8 **US:** Also nicht mit KI im weitesten Sinne beziehungsweise im speziellen Sinne. Wir haben LMS, so
- 9 ein Tool mit dem man ein bisschen was machen kann. Hat aber aus meiner Sichtweise nicht unbedingt
- 10 was mit KI zu tun.
- 11 **DZ:** Okay, verstehe ich. Obwohl die Erfahrungen gleich Null sind: *Wie schätzen Sie persönlich den*
- 12 *Einfluss von KI auf die Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe ein?*
- 13 **US:** Ich glaube schon, dass das hilft, unter bestimmten Voraussetzungen natürlich. Man muss Zugang
- 14 zu den Daten haben. Da ist natürlich wieder die Frage des Datenschutzes. Aber grundsätzlich glaube
- 15 ich schon, dass es hilft, auch anhand von Stellenbeschreibungen plus die Qualifikation des
- 16 Mitarbeiters plus die Seminare, die er bisher gemacht hat, feststellen zu können, was derjenige
- 17 braucht. Das muss natürlich gepflegt werden. Auch Anpassungen müssen vorgenommen werden.
- 18 **DZ:** Die Anpassungen könnte man ja auch mithilfe von KI verändern bzw. vornehmen.
- 19 **US:** Ja, durch die Anpassung der Stelle muss die KI wissen, was genau sich z.B. an dem Aufgabenfeld
- 20 ändert, um so gewissen Schulungen vornehmen zu können.
- 21 **DZ:** In der nächsten Frage würde ich gerne wissen, ob *Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis*
- 22 *nennen können, in denen personalisierte Schulungsansätze die Lerngeschwindigkeit und -*
- 23 *effektivität der Mitarbeiter beeinflusst haben, unabhängig von KI?*
- 24 **US:** Ja, das ist natürlich, wenn du Inhouse-Schulungen machst, die spezifisch auf die
- 25 Personengruppen oder Mitarbeitergruppen angepasst sind. Das hilft natürlich den Mitarbeitenden,
- 26 weil sie sich damit identifizieren können und so lieber lernen als, ich sage jetzt mal, irgendein Thema,
- 27 was man sich aus dem Internet gesucht hat, wo man irgendeinen Trainer eingestellt hat, der nicht zum
- 28 Unternehmen passt. Zum Beispiel Fallbeispiele mitbringen, dass das wirklich individualisiert ist. Das
- 29 hilft natürlich ungemein der Motivation des Mitarbeitenden, statt einfach 0815-Seminare zu machen.
- 30 **DZ:** Wenn wir jetzt schon bei der Individualität sind. *Haben Sie adaptive Lernumgebungen genutzt,*
- 31 *und wie schätzen Sie die Auswirkungen auf die individuelle Lernkurve ein, besonders wenn Sie*
- 32 *keine spezifischen KI-Kenntnisse haben?*
- 33 **US:** Also, wir haben tatsächlich ein LMS-Programm, das wir auch nutzen. Das heißt, die Leute
- 34 können sich dort selbst anmelden, können sich dadurch ihre Termine aussuchen. Dadurch sind sie
- 35 etwas freier. Die Termine werden automatisch eingetragen, man muss sich nicht um die Einladungen

36 kümmern. Das heißt, die Leute haben nicht so den Eindruck, dass ihnen etwas vorgeschrieben wird,
37 wann sie was zu machen haben. Wir haben andere Schulungen, da ist es dann halt so, dass sie starten
38 können, wann sie möchten. Sie können das unterbrechen, wieder aufnehmen oder auch den Kurs
39 wiederholen. Es sind verschiedene Lerninhalte vorhanden, die man sich immer wieder ansehen kann,
40 und so hat man auch ein bisschen diesen Zeitdruck heraus, dass man jetzt sofort das Gelernte können
41 muss. Man kann auch einfach mal wieder nachschauen.

42 **DZ:** Verstehe ich. *Welche Bedenken oder Unsicherheiten haben Sie bezüglich des Datenschutzes*
43 *im Zusammenhang mit KI in der Mitarbeiterentwicklung, und wie denken Sie, dass diese adressiert*
44 *werden können?*

45 **US:** Also der personenbezogenen Daten?

46 **DZ:** Genau!

47 **US:** Gut. Da muss man natürlich schauen. Es muss immer einen Konsens geben. Was darf ich dort
48 speichern? Gerade im Bezug auf den Betriebsrat. Man darf natürlich, wenn da jetzt zum Beispiel ein
49 Quiz dabei ist, kein Controlling machen. Wie oft muss derjenige das Quiz wiederholen, oder bei
50 welchen Fragen ist er durchgefallen? Das darf natürlich im Moment nicht gemacht werden. Es würde
51 natürlich helfen bei einer KI, dass man demjenigen, wenn man sieht, dass er eine bestimmte
52 Fehlerquelle hat, die immer wieder auftaucht, dazu motiviert oder ein Lerntool zur Verfügung stellt,
53 sodass es eliminiert wird. Wenn man aber das nicht monetarisieren darf, hat man da ein kleines
54 Problem.

55 **DZ:** *Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzte ethische Leitlinien für den Einsatz von KI*
56 *in der Mitarbeiterentwicklung? Wenn ja, könnten Sie Beispiele dafür nennen?*

57 **US:** Ja, ich glaube, auch wieder ein Datenschutzthema. Du musst natürlich vorgeben, welche Daten
58 des Mitarbeiters du verwenden darfst. Vielleicht wäre es hierbei interessant zu wissen, ist es ein Mann
59 oder eine Frau? Hat die Person Kinder? Das heißt, welcher Lernbedarf ist da tatsächlich vorhanden.
60 Oder nicht nur Lernbedarf, sondern auch welche Lernmöglichkeit gegeben ist. In welcher Position
61 befindet sich die Person? Vielleicht besteht schon eine gewisse Lernwilligkeit, sofern es
62 nachvollziehbar ist. Man sieht ja vielleicht, wenn sich Leute zu Kursen anmelden. Melden die sich
63 schnell an? Muss man sie mehrfach erinnern, dass sie sich anmelden? Oder sind sie sehr motiviert
64 und fragen auch schon mal, ob sie irgendetwas machen können. Oder du hast jemanden, der total passiv
65 ist und immer nur sagt, ja, muss ich das machen. Wenn man so etwas tracken kann, dann würde das
66 ja auch beeinflussen. Jetzt ist natürlich die Frage, wie man das macht und ob man es darf.

67 **DZ:** Gut. *Wie transparent erscheint Ihnen die Datenerfassung und -verwendung im*
68 *Zusammenhang mit Schulungsprogrammen?*

69 **US:** Also, jetzt aktuell bei uns haben wir natürlich ein Personalentwicklungsprogramm, wo wir alle
70 Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen etc. eintragen. Die Frage ist natürlich, wenn jetzt Leute

71 privat etwas machen, ist es im Zweifelsfall dort nicht enthalten, weil das vielleicht nicht jeder
72 preisgeben will. Manche schicken uns ein Zertifikat, andere eben nicht. Das heißt, da hast du natürlich
73 kein 100%-iges Mentoring, was tatsächlich möglich ist, oder was sie gemacht haben. Da ist es
74 natürlich schwierig, das nachzuvollziehen. Selbst haben sie zunächst keinen Zugriff auf diese Daten,
75 innerhalb des LMS haben sie es aber. Dort ist es wirklich vorgegeben. Du kannst also einsehen,
76 welchen Kurs du gemacht hast, hast du ein Zertifikat bekommen. Du kannst weiterhin auf diesen
77 Kurs zugreifen, wenn der das hergibt. Ansonsten aber das richtige Personalentwicklungsprogramm,
78 was wir derzeit haben, gibt das tatsächlich nicht her. Sie können aber natürlich auf Anfrage einen
79 Auszug geben lassen.

80 **DZ:** Wenn wir jetzt schon bei den Schulungsprogrammen sind. Sie haben jetzt viel von LMS geredet,
81 könnte man bei LMS auch von Echt-Zeit-Feedback ausgehen oder ist LMS wirklich nur das System?
82 Den die folgende Frage bezieht sich auf ihre bisherigen Erfahrungen mit Echt-Zeit-Feedback. **Haben**
83 **Sie Erfahrungen mit Echtzeit-Feedback-Technologien gemacht, die die kontinuierliche**
84 **Verbesserung von Fähigkeiten und Leistungen während der Schulungen fördern? Wie bewerten**
85 **Sie diese aus Ihrer Sicht?**

86 **US:** Also, es kann im weitesten Sinne, das heißt, es sagt natürlich, ob eine Frage richtig oder falsch
87 beantwortet wurde. Es kann dir aber keine Erklärung dazu geben. Das sind wirklich vorgegebene
88 Quizfragen, wo es ein Feedback gibt. Es ist aber nicht im Sinne eines Coaching-Feedbacks oder eines,
89 wo man jetzt tatsächlich eine Lernkurve verbessern kann. Im Sinne dessen, dass derjenige mehr
90 Wissen mitbekommt, sondern halt einfach, ob es richtig oder falsch ist. Dann kann ich mich da 20-
91 mal durchklicken, bis ich es richtig habe. Aber es ist jetzt nicht im Sinne, dass da jemand ist oder dort
92 eine Intelligenz ist, die dir erklären kann, was du falsch gemacht hast. Das fehlt natürlich ein bisschen.
93 Weil die Leute natürlich, wenn sie das erklärt bekommen würden und man es ihnen noch näher
94 bringen würde, dann würden sie vielleicht auch ein Verständnis entwickeln. Wenn es noch
95 interaktiver ist als einfach nur Fragen durchzuklicken, im Zweifelsfall Google ich dann halt, bis ich
96 es richtig habe.

97 **DZ:** Ja, verstehe ich, wenn wir das jetzt interaktiver hätten, dann könnte man ja schon quasi von
98 einem personalisierten Schulungssystem sprechen das wäre jetzt passend auf Frage acht. **Wie**
99 **schätzen Sie die Auswirkungen von personalisierten Schulungsprogrammen auf die Motivation**
100 **und Beteiligung der Mitarbeiter ein, wenn diese keine spezifischen Kenntnisse im Bereich KI**
101 **haben?**

102 **US:** Ja, man muss die Mitarbeiter natürlich erst dazu bringen, dass sie motiviert sind. Das bedeutet,
103 es muss genau erklärt werden, klare Vorgaben müssen gemacht werden, und man muss es ihnen
104 näherbringen, ohne dass sie Angst davor haben, dass vielleicht Informationen gespeichert werden
105 oder dass man sagt, "Du bist schlecht, und ich zeige dir jetzt durch die KI, dass du es am besten

106 lernst". Es muss natürlich vorsichtig gehandhabt werden, auch im Umgang mit der KI, wie sie
 107 tatsächlich funktioniert und auf die Mitarbeiter eingeht. Das ist, glaube ich, ganz wichtig. Wie
 108 gesagt, man muss es vorher genau erklären, auch welchen Nutzen es für die Mitarbeiter hat.
 109 Vielleicht auch mit einem Beispiel, spielerisch erst einmal, um dann zu zeigen, dass dieses
 110 Lernprogramm einfach und intuitiv ist. Es geht nicht nur darum, stur etwas auswendig zu lernen
 111 oder sich eine Präsentation anzusehen, ohne dass etwas erklärt wird. Es geht darum, dass es zum
 112 eigenen Erfolg wird und man Spaß daran hat.

113 **DZ:** Jetzt hatten sie so schön gesagt, du bist dumm und das zeige ich dir jetzt auch noch mal da
 114 würde ich das auch direkt mit auf die nächste Frage beziehen. *Welche Bedenken könnten Ihrer*
 115 *Meinung nach im Hinblick auf Fairness und Gerechtigkeit bei der Verwendung von KI-*
 116 *gestützten Methoden zur Mitarbeiterentwicklung auftreten?*

117 **US:** Ich glaube, es hängt auch sehr von den Mitarbeitern ab. Also erst einmal, welche Daten sind
 118 eingespeist? Was weiß die KI alles, und was kann sie dann umsetzen, und vielleicht auch, wie kann
 119 sie natürlich damit umgehen? Das heißt, du musst auch proaktiv sein. Wenn sich jemand
 120 grundsätzlich nicht für Seminare anmeldet oder keine Lust dazu hat, wird die KI wahrscheinlich
 121 auch nicht viel weiterkommen, es sei denn, sie ist so programmiert oder kann sich selbst
 122 programmieren, dass sie auf solche Mitarbeiter eingehen kann, die stur sind und sagen, "Nein, so
 123 mache ich das nicht, das will ich nicht". Da entsteht natürlich die Frage, wie intuitiv so ein
 124 Programm sein kann, um den Mitarbeiter dazu zu bringen, sich darauf einzulassen. Im Gegensatz
 125 dazu stehen vielleicht Mitarbeiter, die sowieso schon sehr lernwillig sind und vielleicht auch
 126 technisch weiter fortgeschritten sind. Wenn es Mitarbeiter gibt, die eher "old school" sind und
 127 denken, dass der Computer immer noch etwas Komisches ist, dann spielt das sicherlich eine Rolle.
 128 Ich glaube, es hängt wirklich viel von den Mitarbeitern ab. Der Faktor Mensch lässt sich immer
 129 noch nicht beeinflussen, egal wie clever die Künstliche Intelligenz ist, es sei denn, es wird ihnen
 130 plötzlich etwas versprochen, wie zum Beispiel ein Auto, wenn sie sich darauf einlassen.

131 **DZ:** Verstehe ich. Das heißt, dass die Bedenken, die sie hätten im Hinblick auf den auf die Fairness
 132 und Ungerechtigkeit auch viel von den Mitarbeitern selber abhängen.

133 **US:** Genau. Das man sie motiviert, sie belohnt. Also das da doch relativ individuell auf die
 134 Personen eingegangen werden muss. Da ist die Frage natürlich, wie weit die KI schon ist zu
 135 erkennen wie motiviert Mitarbeiter oder was ihn motiviert.

136 **DZ:** Das greift schon auf meine nächste Frage zu. : *Was denken Sie persönlich über die*
 137 *Bereitschaft der Mitarbeiter, an Schulungsmaßnahmen teilzunehmen, die auf KI basieren, und*
 138 *wie könnten eventuelle Vorbehalte überwunden werden?*

139 **US:** Also, Vorbehalte sind bestimmt vorhanden: Was machen die damit? Ziehen die persönliche
 140 Daten aus und gibt es Nachteile für mich? Was wird mit den Daten gemacht? Inwieweit berichtet

141 die K.I. vielleicht zurück? Also nicht nur, dass es ein Lernwerkzeug ist, das mir Vorteile bringt und
142 mir Dinge beibringt, sondern inwieweit erklärt es zum Beispiel meinem Vorgesetzten: "Hör mal,
143 den, den du da eingestellt hast, das ist eine komplette Fehlbesetzung." Ich glaube, das ist ganz
144 wichtig, dass man dem Mitarbeiter zeigt, dass man natürlich nicht darauf aus ist, sondern dass man
145 demjenigen einfach etwas Gutes tun möchte.

146 **DZ:** Ja. *Würden Sie sagen, dass die Unsicherheit gegenüber Künstlicher Intelligenz auch noch*
147 *quasi aus Sicht der Mitarbeiter bezüglich was kann, mir Künstliche Intelligenz beibringen, was*
148 *nicht vielleicht ein Mensch besser machen könnte?* Dass da auch noch gewisse Vorbehalte sein
149 könnten.

150 **US:** Ja, also ich glaube, man hat das so ein bisschen in der Vergangenheit gesehen. Wir haben viele
151 Schulungsmaßnahmen, zum Teil auch online gemacht, und da kam immer noch das Feedback, dass
152 online zwar schön ist und da ist ja noch ein Mensch dabei oder der Trainer ist einfach nur online,
153 aber persönlich ist immer noch besser, eben aufgrund von Emotionen und Empathie. Ich glaube, das
154 ist jetzt bei Excel nicht so wichtig oder bei, wenn es jetzt um Mietrecht geht, also ein paar Standard-
155 Sachen. Wenn es aber um Führungskräfteentwicklung geht oder um Mitarbeitermotivation und so,
156 ich glaube, das wird wirklich schwierig, das mit KI umzusetzen, weil das ja immer noch ein sehr
157 empathisches Thema ist.

158 **DZ:** Da bin ich auf jeden Fall auf ihrer Seite. Jetzt haben wir schon vorher haben wir immer das
159 Datenschutz Thema oder die Datenerfassung und Verwendung bei den Fragen gehabt. *Wie würden*
160 *Sie sich eine transparente Datenerfassung und -verwendung in der KI-gestützten*
161 *Mitarbeiterentwicklung vorstellen, um Bedenken hinsichtlich Transparenz zu minimieren?*

162 **US:** Also, ich glaube, man muss da sowieso schauen, was der Datenschutz erlaubt. Was darf
163 gemacht werden? Im Zweifelsfall eine Betriebsvereinbarung dazu. Schauen, dass nicht jetzt jeder
164 Zugriff auf diese Daten hat, auf alle Daten hat. Das klar mit dem Mitarbeiter kommunizieren, also
165 dass nicht der Kollege bei ihm reingucken kann und sehen kann, was lernst du gerade. Sondern dass
166 es wirklich individualisiert ist. Betriebsrat mit einzubeziehen. Klar vorgeben, welche Daten genutzt
167 werden, welche gespeichert werden. Jetzt ist natürlich die Frage, was kann man der KI vorgeben,
168 was sie machen darf oder was sie nutzen oder erkunden darf oder wie weit sie da gehen kann. Das
169 ist ja auch so eine Frage, wie clever ist diese KI und in welche Tiefen geht das tatsächlich. Ich
170 glaube, da muss man ziemliche Vorgaben machen und halt eben die Frage ist, was darf ich
171 tatsächlich reporten. Noch mal, wie gerade auf diese Stelle bezogen, wenn jetzt die KI feststellt,
172 dass die Stelle völlig falsch besetzt ist. Darfst du das tatsächlich so reporten?

173 **DZ:** Okay, jetzt haben sie schon leichte Bedenken geäußert. Inwiefern oder wie weit die KI geht,
174 was für Daten gespeichert werde. *Haben Sie noch mehr Bedenken, die bereits bei Covivo bekannt*
175 *sind, wo es um Künstliche Intelligenz geht, oder ist das Thema eher noch sehr weit hinten?*

176 **US:** Also, KI an sich ist noch relativ weit hinten. Nichtsdestotrotz haben wir schon extrem strenge
177 Datenschutzvorgaben. Man sieht das zum Beispiel allein in unserem Learning Tool. Da haben wir
178 eine Betriebsvereinbarung für. Wir hören den Betriebsrat gerade, wenn es um Pflichtschulungen
179 geht, d.h., sie kriegen die Präsentation oder die Inhalte geschickt. Es gibt einen IT-Steckbrief dafür,
180 d.h., die ganzen Inhalte, sind es externe Trainer, sind es interne Trainer, das vielleicht auch noch
181 mal ganz wichtig. Also gerade auch Datenschutz, wo ist ein Server der KI, wo werden diese Daten
182 gespeichert. Also noch mal, wer hat da Zugriff drauf. Das ist ganz wichtig, das wird jetzt schon
183 extrem eng kommuniziert, obwohl wir zwar ein Online-Learning-Tool haben, aber halt eigentlich
184 keine KI.

185 **DZ:** Also sind die Datenschutz Bedenken sehr wohl präsent aber nehmen aktuell kein Einfluss auf
186 die Nutzung von KI, weil die noch nicht so stark präsent ist.

187 **US:** Genau, weil wir das im Zweifelsfall gar nicht haben. Im weitesten Sinne vielleicht, aber
188 dadurch, dass wir ein ganz normales Standard LMS-Tool haben, was es in verschiedenen
189 Ausführungen gibt. Da haben wir natürlich nicht dieses, das flexibel sein muss. Gerade bei KI muss
190 der Datenschutz auch flexibler sein als jetzt bei dem Learning Tool, wo man sagt, ich habe die
191 Betriebsvereinbarung, ich kann gewisse Sachen aus diesem Tool verschicken, es ist aber nicht ein
192 lebendiges Tool. Also nicht im Sinne davon, dass es eigene KIs entwickelt.

193 **DZ:** Verstehe ich, verstehe ich gut. *Wie schätzen Sie die Motivation der Mitarbeiter in Ihrem*
194 *Unternehmen ein, und welche KI-gestützten Ansätze könnten, motivierend wirken?*

195 **US:** Also, ich glaube, wenn die wirklich abgeholt werden, wenn es diese Vorgaben gibt, wenn man
196 das je nach Personengruppe auch mal ein bisschen spielerisch macht, dass man da gute Ansätze hat,
197 die Leute ranzubringen. Ich glaube, gerade der ganze Umgang mit Teams in den letzten Jahren hat
198 das schon gezeigt, dass doch die meisten eigentlich sehr willig sind, das zu nutzen. Das sieht man
199 jetzt auch alleine schon bei unserem LMS, dass die da mehr Spaß haben, das zu nutzen, als einfach
200 nur stur irgendwas in einer Mail rumgeschickt zu kriegen oder irgendwo zu sitzen, sondern weil sie
201 da ein bisschen interaktiv auch sein können. Weil sie eben gewisse Schulungen nach ihrem Gusto
202 machen können, wieder reingucken können, ohne dass man Ordner irgendwo rumstehen hat.
203 Vielleicht auch Fragen beantworten, dass mal ein Video dabei ist, also einfach, dass das Ganze
204 interaktiv gestaltet ist.

205 **DZ:** Also, dass man sagt man fängt langsam an mit KI-gestützten Ansätzen spielerisch die
206 Mitarbeiter abzuholen und dann immer weiter in die Materie eingehen würde, um dann quasi
207 komplett KI-gestützte Systeme zu nutzen für die Personalentwicklung.

208 **US:** Genau. Und es muss natürlich auch an das Unternehmen angepasst sein, wenn man wieder so
209 0815 Geschichte macht und die Leute sich nicht damit identifizieren können, hat auch kein

210 Problem. Wobei die KI ja so clever sein muss, dass sie die Leute abholt, aber das muss man ja auch
211 am Anfang erst mal Vorgaben machen.

212 **DZ:** Definitiv! Jetzt haben wir schon festgestellt, dass KI-Ansätze bei uns im Unternehmen gar
213 nicht so präsent sind. *Inwiefern sind in Ihrer Organisation ethische Bedenken bezüglich KI-*
214 *Ansätzen in der Mitarbeiterentwicklung präsent, und welche Maßnahmen könnten ergriffen*
215 *werden, um Fairness und Gerechtigkeit sicherzustellen?*

216 **US:** Der Datenschutz ist schon sehr streng. Ich glaube, der ist aber nicht unbedingt auf KI
217 ausgelegt, also zumindest nicht im Bereich Personalentwicklung, den wir derzeit haben. Das muss
218 wirklich komplett angepasst werden. Wie wir gerade auch schon gesagt haben, muss geguckt
219 werden, was darfst du verwenden, wie weit darf das gehen, wie persönlich darf das werden, welche
220 persönlichen Daten dürfen abgegriffen werden. Außer vielleicht, was hat derjenige schon gemacht.
221 Gut ist natürlich auch ein Pflegeaufwand, den man hat, da auch die Frage, ob so eine KI damit
222 unterstützend helfen könnte oder ob es wirklich nur auf die Lerninhalte abzielt. Und ansonsten
223 ethisch, ja, ich glaube, das ist, da muss man halt wirklich Vorgaben machen, was will das
224 Unternehmen. Wir haben einen Ethik Codex. Da muss man natürlich schauen, was wollen wir
225 damit und wie weit wollen wir die Mitarbeiter bringen und wie weit soll Personalentwicklung, ja,
226 natürlich mit ermitteln können. Dass derjenige nicht zu uns passt, ist die Frage, ob er das dann
227 nutzen darf oder nicht.

228 **DZ:** *Okay verstehe. Ja, abschließen würde ich noch Fragen wie ihre eigene Meinung oder*
229 *Einschätzung wäre, ob es sinnvoll wäre, KI-gestützte Ansätze in der Personalentwicklung*
230 *einzubringen oder dass es komplett automatisiert über Künstliche Intelligenz laufen sollte?*

231 **US:** Also, ich glaube, gerade im Bereich Personalentwicklung ist das sehr schwierig mit komplett
232 KI. Wie gesagt, es müssen ja Sachen auch gefüttert werden. Gut, wenn wir einmal drin sind,
233 vielleicht noch ein paar Anpassungen. Das ist halt mal die Frage: Wie weit geht diese KI schon? Ich
234 glaube, sie kann auf jeden Fall helfen, besonders wenn man klare Vorgaben macht, zum Beispiel:
235 Was hat die Person schon gemacht und passt das zu der Stelle? Gerade bei der Entwicklung von
236 Führungskräften oder in Bezug auf Nachfolgeplanung, wenn man schaut, wer wäre passend und
237 wer würde gut hinpassen. Dabei stellt sich natürlich die Frage, ob es ausreicht, wenn dort steht,
238 welche Seminare und welche Ausbildungen die Person absolviert hat. Denn jemand kann super
239 talentiert sein, ein umfassendes Wissen und Fachkenntnisse haben, aber im Zweifelsfall keine gute
240 Führungskraft sein. Man muss also schauen, welche Faktoren man vorgeben kann, um festzustellen,
241 ob diese Person auch als Führungskraft geeignet ist oder ob sie besser in einer Fachkraftposition
242 aufgehoben ist.

243 **DZ:** Also kurz gesagt ganz drauf verzichten auf die menschliche Personalentwicklung aktuell noch
244 keine Option aber KI-gestützte Ansatz als Unterstützung zu nehmen wäre ja definitiv die
245 Möglichkeit.

246 **US:** Ja, wie gesagt, um Learning-Tools noch spannender zu machen, ist es wichtig zu erkennen,
247 dass jeder Lerntyp unterschiedlich ist. Einige bevorzugen vielleicht eine interaktive Präsentation,
248 während andere von Videos oder Bildern profitieren. Die KI könnte dies berücksichtigen, indem sie
249 das Verhalten der Person analysiert und dann das Lernmaterial in verschiedenen Optionen
250 bereitstellt. Es wäre großartig, wenn die KI wirklich personalisierte und spielerische Ansätze bieten
251 könnte, um sicherzustellen, dass jeder Lernende auf seine bevorzugte Weise unterstützt wird.

252 **DZ:** Ja gut dann sind wir soweit durch ich bedanke mich!

253 **US:** Gerne!

Extraktion der Interviews mit MAXQDA

1. OK1

Erfahrungen mit KI in der Mitarbeiterentwicklung

1.

"SK: In Bereich der Weiterentwicklung fällt mir unsere interne Plattform ein das ist das Training Academy hinsichtlich der Schulungen zum Beispiel der Pflicht Schulungen, Compliance & Datenschutz, Arbeitsschutz, aber es gibt auch Schulungsmaßnahmen die dann entsprechend auf den Bedarf der Mitarbeiterinnen Mitarbeiter abgestimmt sind.

NA: Nein, gar nicht. Bis dato noch gar nicht und ist mir auch nicht bekannt tatsächlich, dass wir das in der Mitarbeiter Entwicklung nutzen.

KS: Als Geschäftsführung muss ich sagen, haben wir bei Covivio noch wenig eigentlich wird sogar eher fast gar keine Erfahrung mit Künstlicher Intelligenz im Rahmen der Mitarbeiter Entwicklung was zum einen daran liegt, dass Künstliche Intelligenz insgesamt für Unternehmen glaube ich nur sehr in den Kinderschuhen steckt und zum anderen wir natürlich auch Restriktionen haben Hinblick auf insbesondere Datenschutz Themen aber auch technische Themen. Ich glaube es gibt ihm schon einiges an Webinar besucht wo ich sag da könnte ich mir das vorstellen. Aber dass ich sagen würde in der Praxis in der Anwendung stehen wir eher ganz am Anfang der Kette, eher gegen Null.

US: Tatsächlich noch gar keine.

DZ: Noch gar keine? Überhaupt nich?

US: Also nicht mit KI im weitesten Sinne beziehungsweise im speziellen Sinne. Wir haben LMS, so ein Tool mit dem man ein bisschen was machen kann. Hat aber in meiner Sichtweise nicht unbedingt was mit KI zu tun."

Code: ● OK1 Gewicht: 0

2. OK2

Einfluss von KI auf die Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe

1.

"SK: Also ich denke, dass der Einfluss von KI immer wichtiger und bedeutsam wird"

Code: ● OK2 Gewicht: 0

2.

"aber es wird tatsächlich ja wichtig, weil man natürlich durch die Bedarfsermittlung möglicherweise eine maßgeschneiderte Schulung anbieten kann die auch zeitsparend ist"

Code: ● OK2 Gewicht: 0

3.

"das wäre einmal der Kostenfaktor aber auch der Zeitfaktor."

Code: ● OK2 Gewicht: 0

4.

"NA: Tatsächlich groß, weil ich der Meinung bin, dass man mit der KI relativ schnell komplizierte Sachverhalte zusammenfassen kann und relativ schnell auch Schulungsbedarf erkennbar machen kann"

Code: ● OK2 Gewicht: 0

5.

"Also auf 700 Beschäftigte kommen vielleicht drei oder vier Personalentwickler und die Arbeit ist durchaus effizienter, wenn eben diese dieser diese herausuchen von individuellen Schulungsbedarfen digitalisiert erfolgen kann."

Code: ● OK2 Gewicht: 0

"Künstlichen Intelligenz ein großes Potenzial hat für die nächsten Jahre und damit auch für den Bereich individuelle Entwicklungsbedarfe."

Code: ● OK2 Gewicht: 0

7.

"Ich glaube schon, dass das hilft"

Code: ● OK2 Gewicht: 0

2.1 UK2.1 

Beispiele für personalisierte Schulungsansätze und Nutzung von Adaptiven Lernumgebungen

1.

"zum Beispiel das Coaching oder das Mentoring"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

2.

"das ist, ja ziemlich personalisierte hat man ja quasi jemanden an seiner Seite der eben auf die Entwicklungsbedarfe konkret eingehen kann"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

3.

"Absolut! Wir haben es selber im Datenschutz gemacht, dass wir geschaut haben, wie ist der individuelle Schulungsbedarf der einzelnen Fachbereiche im Hinblick auf ihr Tagesgeschäft, was jetzt auch datenschutzrechtlichen Fragestellungen anbelangt"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

4.

"Wir haben für das Bestandsmanagement individuelle Schulungsunterlagen erstellt"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

5.

"damit die Kolleginnen und Kollegen sich auch wieder finden den Datenschutz mit ihrem persönlichen Arbeitsbereich verknüpfen können und das Ganze einfach greifbarer machen"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

6.

"man kann die Menschen einfach besser abholen, wenn die Beispiele aus ihrem täglichen doing haben"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

7.

"Unabhängig fast immer, wenn wir jetzt auf Schulungsmaßnahmen schauen."

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

8.

"Wir versuchen natürlich immer irgendwo persönliche Befindlichkeiten persönliche Ansätze zu berücksichtigen"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

9.

"Aber ich glaube, dass wir da immer noch besser werden können und dass KI eine Unterstützung sein kann."

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

10.

"LMS-Programm"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

11.

"s sind verschiedene Lerninhalte da, die man sich immer wieder ansehen kann und so auch ein bisschen diesen Zeitdruck raus hat, dass man jetzt sofort das Gelernte können muss. Man kann auch einfach mal wieder nachschauen"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

12.

"Das haben wir ja selber bei uns im LMS 365 dass man die Schulungen in verschiedene Kapitel unterteilt die man jederzeit starten und beenden kann oder wieder aufnehmen kann"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

13.

"Schulung zu machen, Arbeitssicherheit, Datenschutz Compliance das auch auf ihre individuelle Arbeitssituation im Moment anpassen können"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

14.

"man hat die Möglichkeit die Schulung dann zu machen wenn's einem grad passt"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

15.

"Die auch dann unterbrechen kann, wenn man merkt ich kann mich da jetzt gar nicht drauf konzentrieren"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

16.

"das ist der Vorteil, weil es ja auch verschiedene Lerntypen gibt"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

17.

"In der Stelle und die kann man mit so einer adaptiven Lernumgebung abholen und auch ansprechen. Visuelle Typen Audio Visuelle Typen wie auch immer ich glaub das ist schon von Vorteil."

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

18.

"Ich selbst bei uns in dem LMS 365 tatsächlich"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

19.

"Ich muss ja Schulung machen und wenn das sich zwischendurch mal ist der nächste Anruf kommt rein stop zu drücken das bietet sich da natürlich an"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

20.

"Ich glaube, dass das auch hilfreich ist, jetzt gerade wenn wir über längere Schulungsmaßnahmen springen wenn wir viele Schulung in dem Bereich 20 Minuten sind dann macht das für jemand wie mich Sinn, weil ich permanent irgendwie ne Pause machen muss"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

21.

"Kurs anzubieten der eine halbe Stunde geht sondern auch mal über 3,4,5 Wochen Lern beizubringen dann ist das natürlich zu sehen wie schnell ist der Fortschritt, ohne dass wir es Track dürfen muss man immer dabei sagen"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

22.

"Also wir haben tatsächlich ein LMS-Programm"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

23.

"ie Leute können sich dort selber anmelden, können sich dadurch ihre Termine aussuchen"

Code: ● UK2.1 Gewicht: 0

3. OK3 

Datenschutz und ethische Leitlinien bei KI in der Mitarbeiterentwicklung

1.

"Also ich persönlich sehe da jetzt ehrlich gesagt keine Bedenken"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

2.

"Im Unternehmen haben wir eine Datenschutzbeauftragte, die eben den Datenschutz und auch Compliance Beauftragten, die den Datenschutz sehr ernst nehmen deswegen hab ich da ehrlich gesagt weniger Bedenken"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

3.

"Es kommt drauf an sagt der Jurist ja immer ganz gerne"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

4.

"Wenn wir ne Lernumgebung haben, die sich ausschließlich intern organisiert und entwickelt d.h. keine Daten kommen nach außen, dann sind wir immer noch Herr der Daten an der Stelle"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

5.

"Nutzen wir natürlich ein System, was Cloud basiert funktioniert und vielleicht die Server jetzt gerade im EWR stehen hab ich da schon meine Bauchschmerzen"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

6.

"in Abstimmung mit IT, dem Datenschutz und den Betriebsrat diese Bedenken von vornherein oder diesen Bedenken entgegenzutreten und wenn man halt merkt, dass lässt sich gar nicht darstellen dann wird's auch nicht implementiert."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

7.

"Also ich glaube das ich persönlich hab keine Bedenken fang wir damit an. Ich bin großer Fan davon. Ich glaub man muss immer schauen gerade wenns um Unternehmen Daten geht, was man rausgeben darf."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

8.

"Ich glaube das es eher ne Frage ist, wie die Mitarbeitenden das akzeptieren würden. Ich glaube jeder hat Angst so ein bisschen über zum einen persönliche Daten"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

9.

"Kann der sehen, wie häufig ich durch den Test gefallen bin? Kann der sehen, dass ich für die Vorbereitung des Tests 4 Stunden gebraucht habe?"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

10.

"Gut da muss man natürlich schauen, es muss immer ein Konsens sein, was darf ich dort Speicher."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

11.

"wie oft muss derjenige das Quiz wiederholen, oder bei welchen Fragen ist er durchgefallen. Das darf natürlich im Moment nicht gemacht werden"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

12.

"Also ich kenne keine ethischen Leitungen für den Einsatz von KI."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

13.

"Natürlich haben wir einen Ethik Kodex aber jetzt nicht bezogen auf Mitarbeitern Entwicklung"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

14.

"s wird in den nächsten Tagen eine Kommunikation dazu geben mit in Abstimmung natürlich mit unserer Muttergesellschaft der Covivio SA gleich lautend in Italien und Frankreich wo ja sagen wir mal Dont´s dargelegt werden"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

15.

"Sprich man soll keine Person bezogenen Daten eben in Kit Tools wie zum Beispiel die ChatGPT einfügen und natürlich auch keine Firmengeheimnisse."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

16.

"Bezogen auf die Mitarbeiter Entwicklung an sich nein."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

17.

"etzt haben wir natürlich ethische Leitlinie in Form von Covivio Werten wie wir miteinander arbeiten wollen"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

18.

"Du musst natürlich Vorgeben, was welche Daten des Mitarbeiters darfst du Vorgeben"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

19.

"So wie ich das jetzt gerade schon raus gehört habe aus der Frage zuvor gibt's da gar nicht so große Datenschutz Bedenken, weil durch die Datenschutzbeauftragte quasi alles oder durch das durch den Datenschutz Kodex, den wir hier im Unternehmen haben, dass das alles sehr gut Abgeholt wurde.

SK: Ja, finde ich auch also das ist eigentlich die Beantwortung dieser Frage."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

20.

"Transparente Datenerfassung klar ich muss vorher informieren ich muss klarstellen, dass die Daten Zweck gebunden verwendet werden. Welche Daten verwendet werden an der Stelle beziehungsweise erfasst werden und die Verwendung tatsächlich dazu dient den Mitarbeiter weiterzuentwickeln"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

21.

"Ich glaub das muss man einmal klarmachen"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

22.

"so könnten Dashboard aussehen mit den Daten, die wir auswerten wir sehen wie viel Mitarbeiter haben diese Schulung gemacht wie schnell ging das"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

23.

"Bedarf also wie viel Prozent der Schulung die wir geplant haben für dieses Jahr sind schon durchgeführt worden"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

24.

"Also ich glaube man muss da sowieso schauen, was gibt der Datenschutz."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

25.

"Was darf gemacht werden? Im Zweifelsfall Betriebsvereinbarung dazu."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

26.

"Schauen dass nicht jetzt jeder Zugriff auf diese Daten hat auf alle Daten hat das klar mit dem Mitarbeiter kommunizieren"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

27.

"Klar vorgeben welche Daten genutzt werden, welche gespeichert werden."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

28.

"wie clever ist diese KI und in welche Tiefen geht das tatsächlich"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

29.

"Noch mal wie gerade auf diese Stelle bezogen, wenn jetzt die K.I. feststellt, dass völlig die Stelle völlig falsch besetzt ist. Darfst du das tatsächlich so reporten?"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

30.

"Definitiv! Also wir haben auch uns selbst Regeln an die Hand gegeben welche Tools wir überhaupt einsetzen. Wir haben zum Beispiel keine Tools, die außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraum, wo Daten da verarbeitet werden"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

31.

"wir sind da schon recht streng"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

32.

"Wir dürfen die die Daten der Mitarbeiter sowieso nur zur Durchführung des Beschäftigungsverhältnisses nutzen"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

33.

"rechtlich einen recht engen Rahmen, wo wir uns bewegen können."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

34.

"Is Kontrollinstanz der Fachbereich Datenschutz und natürlich der Betriebsrat"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

35.

"Ich glaube, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist, nicht die Frage ob sondern die Frage wann"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

36.

"Also tatsächlich hat die IT hat gestern innem Call gesagt in drei Jahren werden wir Künstliche Intelligenz relativ flächendeckend einsetzen."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

37.

"Stand heute es gibt es eben noch Datenschutzbedenken, weil viele und jetzt muss man sagen es gibt ja nicht die eine Künstliche Intelligenz."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

38.

"der Server in den USA ist schon sehr restriktiv."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

39.

"welche K.I. wollen wir nutzen was steckt da wirklich hinter in Form von Datenschutzthemen, die wir noch abarbeiten müssen."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

40.

"Also KI an sich ist noch relativ weit hinten. Nichtsdestotrotz haben wir schon extrem strenge Datenschutzvorgaben."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

41.

"Learning Tool. Da mussten wir sehr sehr, wir haben ja eine Betriebsvereinbarung dafür."

Code: ● OK3 Gewicht: 0

42.

"Wir hören den Betriebsrat gerade wenn's um Pflicht Schulungen geht"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

43.

"Wir haben diverse Richtlinien bei uns im Unternehmen"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

44.

"Datenschutz Richtlinie"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

45.

"Datenschutz Kodex"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

46.

"allgemeinen Gleichbehandlung Grundsatz"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

47.

"Der Datenschutz ist schon sehr streng"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

48.

"aber nicht unbedingt auf KI ausgelegt also zumindest nicht im Bereich Personalentwicklung"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

49.

"das muss wirklich komplett angepasst werden"

Code: ● OK3 Gewicht: 0

4. OK4 

Transparenz bei Datenerfassung und -verwendung in Schulungsprogrammen

1.

"Also ich denke das ist schon transparent. Da Bedarf ermittelt wird und auch erfüllt werden, wenn ein Bedarf quasi auch angekündigt wird"

Code: ● OK4 Gewicht: 0

2.

"Wir haben ja schon Tools, wie LMS 365 an der Stelle. Da bin ich ja schon mit meinem dienstlichen Account hinterlegt"

Code: ● OK4 Gewicht: 0

3.

"was wir da an Daten erfassen ist ja: Wann wurde die Schulung gestartet? Gibt es ein Zertifikat? Muss dieses Zertifikat wieder erneuert werden? Das sind eigentlich ich will nicht sagen Sachdaten, sondern es sind Daten, die zur Verwaltung dieser Schulungen organisatorisch einfach notwendig sind"

Code: ● OK4 Gewicht: 0

4.

"die Daten sind tatsächlich zweckgebunden zum Nachweis der durchgeführten Schulungen der Kolleginnen und Kollegen. Also da habe ich keine Bauchschmerzen ehrlich gesagt."

Code: ● OK4 Gewicht: 0

5.

"Erst mal nicht, so dass ich mir persönlich Sorgen machen würde. Jetzt bin ich aber auch relativ unkritisch was da angeht,"

Code: ● OK4 Gewicht: 0

6.

"Ich glaube das wird in Unternehmen manchmal zu kritisch gesehen von Mitarbeitenden und insbesondere natürlich auch von Mitarbeitern so Zusammenhang mit Datenschutz mit Betriebsratsthemen sollte man auch schon unterstellen"

Code: ● OK4 Gewicht: 0

7.

"Also jetzt aktuell bei uns haben wir natürlich ein Personalentwicklungsprogramm"

Code: ● OK4 Gewicht: 0

8.

"wenn jetzt Leute privat was machen, ist im Zweifelsfall dort nicht enthalten, weil das vielleicht jetzt nicht jeder preisgeben will, manche schicken uns ein Zertifikat, andere eben nicht."

Code: ● OK4 Gewicht: 0

9.

"Selber haben sie zunächst keinen Zugriff auf diese Daten, innerhalb es LMS haben sie es aber."

Code: ● OK4 Gewicht: 0

10.

"Ansonsten aber das richtige Personalentwicklungsprogramm, was wir derzeit haben, gibt das tatsächlich nicht her. Sie können aber natürlich auf Anfrage einen Auszug geben lassen."

Code: ● OK4 Gewicht: 0

5. OK5 **Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter auf KI-gestützte Schulungsmaßnahmen**

1.

"Also die Motivation schätze ich sehr hoch ein. Dadurch, dass das eben dann personalisiert, ist und auf den Bedarf abgestimmte Programme aufgerufen werden."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

2.

"Und dadurch wird natürlich ein Lernerfolg herbeigeführt."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

3.

"So kann man eben auch die Motivation der Mitarbeitern Mitarbeiter sehr gut fördern."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

4.

"Ich weiß gar nicht ehrlicherweise ob die Kolleginnen und Kollegen wissen, dass da ne K.I. hinter steht."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

5.

"Ich glaube das ist mehr so dass wir nicht als KI gesehen, sondern eher als Handreichung und Unterstützung."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

6.

"Iso, dass gewisse Unsicherheit auftreten, weil man eben nicht so affin ist mit KI ist es auch nicht wie gesagt es ist stark am Kommen, aber es ist ja nicht überall angekommen"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

7.

"Der Mensch ist ja Gewohnheitstier"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

8.

"Hier kann ich mir eine gewisse Unsicherheit Skepsis seitens der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gut vorstellen"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

9.

"Man könnte eben eine Transparenz schaffen und KI tatsächlich auch erklären."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

10.

"Ich gehe davon aus das ja auch ne entsprechende Kommunikation dann vorher stattfindet und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Covivio wissen ja um unsere Prozesse"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

11.

"Also ich glaube nicht, dass da Vorbehalte sind."

Code: ● OK5 Gewicht: 0

12.

"Ohne zusätzliche Information tatsächlich relativ gering. Insbesondere und ich glaube das ist auch eine Frage von Alter und Unternehmenszugehörigkeit"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

13.

"Also Vorbehalte sind bestimmt: Was machen die damit? Ziehen die da persönliche nutzen persönliche Daten aus als Nachteile für mich? Was wird mit den Daten gemacht?"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

14.

"Genau. Wie gesagt, eine Skepsis dazu ist geben, weil man da ja neu und unerfahren man damit ist"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

15.

"entsprechender Schulung und Transparenz"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

16.

"eine offene Kommunikation"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

17.

"Also ich glaub wenn die wirklich abgeholt werden,"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

18.

"Personengruppe"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

19.

"auch mal ein bisschen spielerisch macht"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

20.

"Also das sieht man jetzt auch alleine schon bei unserem LMS,"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

21.

"Weil sie eben gewisse Schulungen nach ihrem Gusto machen können"

Code: ● OK5 Gewicht: 0

6. OK6 

Persönliche Einschätzung über die Notwendigkeit der Nutzung vom KI in der Mitarbeiterentwicklung

1.

" Also meine Meinung zu KI ist tatsächlich zweiseitig zu betrachten"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

2.

"Auf der einen Seite bezogen auf auf die Arbeit ist das glaube ich unabdingbar KI nicht einzuführen,"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

3.

"Geographischen Wandel"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

4.

"Ich persönlich finde man könnte tatsächlich darauf verzichten"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

5.

"weil KI auch in gewisser Art und Weise Nachteile mit sich bringen kann."

Code: ● OK6 Gewicht: 0

6.

"Datenschutz zum Beispiel ich hatte gesagt ich habe keine Bedenken klar in unserem Unternehmen"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

7.

"Und es macht mir auch ein bisschen Angst, dass man eben das, dass man möglicherweise keine Kontrolle hat in welche Richtung das geht es könnte"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

8.

"Ich finde es ganz klasse das zu machen tatsächlich, weil wir dieses Feedback und Entwicklungsgespräche haben, wo halt der Mitarbeiter selber immer auf die Idee kommen muss, Mensch was möchte ich denn jetzt für Fortbildung machen"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

9.

"Aber trotzdem wäre es ja sicherlich ganz gut wenn man Vorschläge machen könnte jetzt nicht personenbezogen sondern vielleicht sogar Funktion bezogen"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

10.

"Solche Sachen dass man das nicht auf die auf den Mitarbeiter auf den Namen reduziert, sondern dass man eben sagt, wir gucken mal welche Funktion hat der Mitarbeiter"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

11.

"durch K.I. langfristig halt auch schon Schulungsbedarf erkennen kann entsprechend positionieren kann"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

12.

"im Bereich der Mitarbeiter Entwicklung ich glaub an dem Bereich das KI Zwischenmenschlichkeit abdecken kann da stehen wir noch ganz am Anfang."

Code: ● OK6 Gewicht: 0

13.

"Also ich glaube gerade im Bereich Personalentwicklung ist das sehr sehr schwierig mit komplett KI, weil wie gesagt es müssen ja Sachen auch gefüttert werden"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

14.

"Ich glaube helfen auf jeden Fall."

Code: ● OK6 Gewicht: 0

15.

"Umso Learning-Tools noch spannender zu machen"

Code: ● OK6 Gewicht: 0

16.

"dass man sagt ich hab zwar ein Thema aber ich stelle es dem lernenden in verschiedenen Optionen zur Verfügung."

Code: ● OK6 Gewicht: 0

Frage 1: Inwiefern haben Sie bisher Erfahrungen mit KI in der Mitarbeiterentwicklung gemacht?

Frage 2: Wie schätzen Sie persönlich den Einfluss von KI auf die Identifikation individueller Entwicklungsbedarfe ein?

Frage 3: Können Sie Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis nennen, in denen personalisierte Schulungsansätze die Lerngeschwindigkeit und -effektivität der Mitarbeiter beeinflusst haben, unabhängig von KI?

Frage 4: Haben Sie adaptive Lernumgebungen genutzt, und wie schätzen Sie die Auswirkungen auf die individuelle Lernkurve ein, besonders wenn Sie keine spezifischen KI-Kenntnisse haben?

Frage 5: Welche Bedenken oder Unsicherheiten haben Sie bezüglich des Datenschutzes im Zusammenhang mit KI in der Mitarbeiterentwicklung, und wie denken Sie, dass diese adressiert werden können?

Frage 5: Gibt es in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzte ethische Leitlinien für den Einsatz von KI in der Mitarbeiterentwicklung? Wenn ja, könnten Sie Beispiele dafür nennen?

Frage 6: Wie transparent erscheint Ihnen die Datenerfassung und -verwendung im Zusammenhang mit Schulungsprogrammen?

Frage 7: Haben Sie Erfahrungen mit Echtzeit-Feedback-Technologien gemacht, die die kontinuierliche Verbesserung von Fähigkeiten und Leistungen während der Schulungen fördern? Wie bewerten Sie diese aus Ihrer Sicht?

Frage 8: Wie schätzen Sie die Auswirkungen von personalisierten Schulungsprogrammen auf die Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter ein, wenn diese keine spezifischen Kenntnisse im Bereich KI haben?

Frage 9: Welche Bedenken könnten Ihrer Meinung nach im Hinblick auf Fairness und Gerechtigkeit bei der Verwendung von KI-gestützten Methoden zur Mitarbeiterentwicklung auftreten?

Frage 10: Was denken Sie persönlich über die Bereitschaft der Mitarbeiter, an Schulungsmaßnahmen teilzunehmen, die auf KI basieren, und wie könnten eventuelle Vorbehalte überwunden werden?

Frage 11: Wie würden Sie sich eine transparente Datenerfassung und -verwendung in der KI-gestützten Mitarbeiterentwicklung vorstellen, um Bedenken hinsichtlich Transparenz zu minimieren?

Frage 12: Inwiefern sind Datenschutzbedenken in Ihrer Organisation präsent und wie beeinflussen sie Entscheidungen bezüglich der Nutzung von KI in der Mitarbeiterentwicklung?

Frage 13: Wie schätzen Sie die Motivation der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen ein, und welche KI-gestützten Ansätze könnten, motivierend wirken?

Frage 14: Inwiefern sind in Ihrer Organisation ethische Bedenken bezüglich KI-Ansätzen in der Mitarbeiterentwicklung präsent, und welche Maßnahmen könnten ergriffen werden, um Fairness und Gerechtigkeit sicherzustellen?

Eidesstaatliche Erklärung

„Hiermit erkläre ich, dass die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a stylized, somewhat abstract shape.

Essen, 22.01.2024