



NORBERT HUCHLER

(R)evolution KI? Wie KI die Arbeitswelt verändert und was das für die Personalarbeit bedeutet

EIN INTERVIEW VON KRISTIN KNIPFER

AI (R)evolution? How AI Is Changing the World of Work and What That Means for HR

AN INTERVIEW BY KRISTIN KNIPFER

DOI

Künstliche Intelligenz verändert unsere Arbeitswelt rasant – doch was bedeutet das konkret für die Beschäftigten und die Organisation? Arbeitssoziologe Norbert Huchler zeichnet ein differenziertes Bild jenseits von Hype und Untergangsszenarien. Im Interview spricht er über Chancen und Risiken von KI – und darüber, warum die entscheidende Frage nicht lautet, wie KI Arbeit verändert, sondern wie wir Arbeit mit KI aktiv gestalten.

- 1. Einleitung: Veränderungen in der Arbeitswelt durch KI** _____ 164
- 2. Chancen, Risiken, Anwendungsszenarien** _____ 164
- 3. Effizienzgewinne und die Sorge, durch KI ersetzt zu werden** _____ 166
- 4. Komplementarität von Mensch und KI** _____ 166
- 5. Menschenfreundliche digitale Arbeitswelten** _____ 167
- 6. Motivation, Gesundheit, Effizienz und Dequalifizierung** _____ 168
- 7. KI-Kompetenzen und verantwortungsvoller Umgang** _____ 169
- 8. Die Einführung von KI als Prozess zwischen Plan und Praxis** _____ 170
- 9. Ausblick** _____ 172
- Zum Weiterlesen** _____ 172

Keywords: Künstliche Intelligenz, digitale Arbeitswelt, Prozessgestaltung, Kompetenzen

1. Einleitung: Veränderungen in der Arbeitswelt durch KI

Kristin Knipfer: Lieber Herr Huchler, als Arbeits- und Industriosoziologe forschen Sie zur Gestaltung der Arbeitswelt im digitalen Wandel – und hier speziell zum Zusammenspiel von Mensch, Technik und Organisation. Die spannendste technologische Entwicklung ist derzeit „Künstliche Intelligenz“: Sie verändert grundlegend, wie wir arbeiten. Können Sie kurz zusammenfassen, wo Sie persönlich die größten Veränderungen in der Arbeitswelt sehen?

Norbert Huchler: Veränderungen sind vor allem in der Wissens- und Kreativarbeit zu beobachten (z. B. Programmierung, Journalismus, Grafik etc.). KI wird als Schlüsseltechnologie aber auch zunehmend in der Sacharbeit (z. B. Administration, Verwaltung), in der Projektarbeit und Prozesssteuerung und auch in der Robotik eine wichtige Rolle spielen.

Eine zentrale Veränderung geht schon allein mit den Erwartungen einher, die durch KI geweckt werden. Bevor KI wirklich eingesetzt wird, hat sie so bereits Auswirkungen auf die Arbeitswelt: zum Beispiel, wenn Rationalisierungserwartungen Investitionen in Technik anstoßen und in Fachpersonal und Qualifizierung ausbremsen oder Zukunftsängste auslösen. Es ist wichtig, den Wandel von Arbeit mit KI besser zu verstehen und dann auch besser zu kommunizieren.

» Im Bereich des geistigen Eigentums und der Nutzungsrechte agieren die Unternehmen aktuell eher in einem Wild-West-Kontext. «

Norbert Huchler

Aber KI wird natürlich in vielen Bereichen bereits intensiv eingesetzt. In manchen Tätigkeitsfeldern führt dies zu umfangreichen Veränderungen bzw. zu Automatisierungseffekten. Das heißt, aktuelle Arbeit bzw. Tätigkeiten werden durch Technik ersetzt. In vielen Bereichen wird dieser Prozess von den Beschäftigten selbst vorangetrieben, um zum Beispiel angehäufte Arbeiten schneller zu erledigen.

2. Chancen, Risiken, Anwendungsszenarien

Kristin Knipfer: In Ihrer Forschung zeigen Sie ein differenziertes Bild, Sie sprechen von Chancen aber auch Risiken. Wo sehen Sie konkret Chancen, wo sehen Sie aber auch die zentralen Herausforderungen oder sogar eindeutige Risiken der Nutzung von KI?

Norbert Huchler: Erst einmal vorweg: Die größten Auswirkungen, insbesondere Risiken, sehe ich für die Gesellschaft insgesamt. Die aktuellen Diskussionen um Deepfakes und digitale Gewalt betreffen einen wichtigen, aber nur kleinen Teilbereich. Beispielsweise müsste darüber nachgedacht werden, ob ein Update der Persönlichkeitsrechte ansteht, zum Beispiel, dass jemand ohne Zustimmung nicht in Aussehen, Stimme und Stil von anderen mit Hilfe einer KI kopiert bzw. simuliert werden darf.

Im Bereich des geistigen Eigentums und der Nutzungsrechte agieren die Unternehmen aktuell eher in einem Wild-West-Kontext. Vor allem wenn es um greifbare gesellschaftliche Risiken geht, versucht die EU diese zwar regulatorisch anzugehen, aber eher latente Folgen der alltäglichen Interaktion mit KI-Systemen werden sich erst mit der Zeit zeigen; zum Beispiel veränderte Selbstwahrnehmungen und Körperbezüge, soziale, kommunikative und emotionale Kompetenzen, Vertrauen in Personen und Institutionen etc.

In der Arbeitswelt wird KI zu einem beschleunigten Wandel führen. Es wird Gewinner und Verlierer geben. Aber eins kann man sagen: Die Arbeit wird uns nicht ausgehen. Die Frage ist nur, wie die Arbeit, die auch mit neuen Technologien weiter und neu anfällt, organisiert sein wird. Zum Beispiel wird viel Arbeit, die mit dem Training und Korrigieren von KI anfällt, global ausgelagert und eher prekär organisiert. Die Einzelnen kann KI befähigen, neue Dinge zu tun, zu lernen und produktiver zu werden etc. KI kann aber auch Handlungsräume einengen und dequalifizieren bzw. zu Wissens- und Kompetenzverlust führen.

Kristin Knipfer: Jetzt bin ich neugierig: Wie erleben Sie die zunehmende Digitalisierung und KI persönlich in Ihrer Forschungsarbeit? Können Sie zwei oder drei Anwendungsszenarien von KI in Forschung und Lehre nennen, die uns zeigen, wie Sie selbst derzeit KI einsetzen?

Norbert Huchler: Ich muss zugeben, dass ich KI in meiner Arbeit noch eher wenig verwende, vor allem zum Übersetzen, selten für Kurzrecherchen, Zusammenfassungen, Kürzungen. Inhaltliche, argumentative Textentwürfe von KI treffen meine Gedanken und Argumentationslinien zum Glück eher selten. Ich deute das einmal selbstgefällig so, dass ich aufgrund meiner Ansprüche an Arbeit, Technik und Gesellschaft noch etwas innovativer bin als die Masse an Informationen im Netz. Man kann es auch kritische Haltung nennen.

» Die Arbeit wird uns nicht ausgehen. Die Frage ist nur, wie die Arbeit, die auch mit neuen Technologien weiter und neu anfällt, organisiert sein wird. «

Norbert Huchler

3. Effizienzgewinne und die Sorge, durch KI ersetzt zu werden

Kristin Knipfer: Viele Menschen, auch bei uns an den Hochschulen – und hier vielleicht vor allem in der Verwaltung –, haben Sorge, dass KI sie ersetzen könnte. Das betrifft vor allem die Personen, die derzeit viele Routinetätigkeiten ausüben – hier verspricht man sich durch KI ja deutliche Effizienzgewinne. Was würden Sie diesen Personen antworten? Welche wissenschaftliche Evidenz gibt es denn zum Wegfall von Jobprofilen?

Norbert Huchler: KI eröffnet neue Automatisierungsmöglichkeiten – gerade auch in der Verwaltung. Und sie werden auch genutzt werden. D. h. es kommt zum Teil zu starken Veränderungen. Auf diese müssen sich Arbeitgeber:innen und Beschäftigte vorbereiten. Hier hilft die Idee von Automatisierung als permanentem Wandlungsprozess.

» Will man die Qualität der Leistung zum Beispiel zugunsten einer Standardisierbarkeit bzw. Bearbeitbarkeit durch KI reduzieren? «

Norbert Huchler

Wenn man die empirische Beobachtung ernst nimmt, dass Arbeit mit Technik nicht weniger wird, sondern immer dort hinwandert, wo neue Wertschöpfung entsteht, dann muss vorausschauend gefragt werden: Wo fließen Wissen und Arbeit hin; zu externen Systemanbieter:innen/Dienstleister:innen, zu den Kund:innen/Studierenden, zu anderen Abteilungen etc.? Werden die KI-Versprechen tatsächlich eingelöst oder bleibt ein Haufen unberücksichtigter (nun informeller) Arbeit übrig? Will man die Qualität der Leistung zum Beispiel zugunsten einer Standardisierbarkeit bzw. Bearbeitbarkeit durch KI reduzieren? Oder zielt man auf eine Erweiterung des Angebots kombiniert mit einem „Up-Skilling“ der Beschäftigten? All diese Fragen werden mit KI-Einführungen relevant und sollten im Vorfeld bedacht und bearbeitet werden.

4. Komplementarität von Mensch und KI

Kristin Knipfer: In Ihren Forschungsarbeiten beziehen Sie sich auf die Komplementarität von Mensch und KI. Können Sie das Konzept kurz beschreiben? Welche Unterschiede zwischen Mensch und KI-Technologie sind dabei aus Ihrer Sicht besonders wichtig/zentral? Können Sie Beispiele nennen, wie Mensch und KI in der Praxis komplementär zusammenwirken?

Norbert Huchler: Dahinter steht die Überlegung, dass es, um den Wandel des sozio-technischen Zusammenwirkens von Mensch und Technik zu verstehen, (auch) Sinn macht, die Differenzen zwischen Mensch und Technik herauszuarbeiten – nicht nur entlang der Frage „Wer kann was am besten?“, sondern „Wie macht wer was?“. D. h. Technik hat andere „Materialeigenschaften“, kann mit formalisierten Rechenoperationen weit besser umgehen etc.

Aber technische Lösungen haben – auch bei den gleichen Aufgaben – ganz andere Voraussetzungen, gehen anders vor und haben entsprechend auch andere Auswirkungen. So löst ein KI-System ein Go-Spiel eben nicht durch Intuition, ist eine KI, die ein Bild generiert, eben nicht kreativ, ein Bilderkennungssystem, das Mimiken abgleicht, eben nicht empathiefähig und ein KI-basierter Roboter, der Fahrrad fährt, eben auch extrem „kognitiv angestrengt“ bzw. braucht enorm viele Rechenoperationen. KI greift zwar auf formalisiertes bzw. gespeichertes menschliches Wissen zurück. Diese Daten werden jedoch rein technisch bearbeitet.

Und natürlich können wir Technik subjektivieren bzw. vermenschlichen. Simulationen menschlichen Handelns können auch sozial extrem wirksam sein. Sie bleiben jedoch Simulationen und können als solche erkannt werden. Wo Gespür, implizites Wissen, Spontanität, Flexibilität, Positionierung, Widerspruch und auch einmal Starrsinn gefragt sind, zum Beispiel bei hoher Unsicherheit, Komplexität, Situativität, Widersprüchlichkeit, Disruption etc., ist die menschliche Form der Bearbeitung oft überlegen. Das betrifft auch viele für uns einfach erscheinende manuelle Angelegenheiten – zum Beispiel flexibel und situativ auf eine einfache Anforderung zu reagieren; etwa, wenn ein Blatt Papier unter einen Schrank fällt. Was die Frage, wie die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Technik langfristig aussehen kann, umso interessanter macht.

» KI greift zwar auf formalisiertes bzw. gespeichertes menschliches Wissen zurück. Diese Daten werden jedoch rein technisch bearbeitet. «

Norbert Huchler

5. Menschenfreundliche digitale Arbeitswelten

Kristin Knipfer: Was braucht es aus Ihrer Sicht, damit Mitarbeitende in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt, die von KI (mit)bestimmt wird, weiterhin gut, gerne und gesund arbeiten können? Wo sehen Sie die größten Handlungsbedarfe, aus Sicht der Individuen aber vor allem auch aus Sicht der Organisationen?

Norbert Huchler: KI und Digitalisierung erhöhen weiter die Komplexität der Arbeitswelt. Dabei müsste vermieden werden, dass dies für die Beschäftigten zu einer weiteren Fragmentierung, Intensivierung und Extensivierung von Arbeit führt. Das heißt, der KI-Einsatz müsste so gestaltet sein, dass er die Selbstwirksamkeit und Produktivität der Beschäftigten erhöht und zugleich von störenden und belastenden Arbeitsanteilen befreit. Voraussetzung ist jedoch, wie gesagt, ein tiefergehendes Verständnis des Wandels von Arbeit bzw. Wertschöpfungssystemen mit KI; inklusive des permanenten Wandels der „Arbeitsteilung“ zwischen Mensch und Technik.

6. Motivation, Gesundheit, Effizienz und Dequalifizierung

Kristin Knipfer: Man verspricht sich von KI Effizienzgewinne, auch dass die langweiligen Routinetätigkeiten wegfallen, man sich auf die kreativen und spannenderen Anteile der Arbeit konzentrieren kann. Das sollte sich positiv auf Motivation und Gesundheit am Arbeitsplatz auswirken.

Ich verfolge die aktuelle Forschung und fand doch sehr interessant zu lesen, dass KI-Nutzung einerseits die Arbeitszufriedenheit erhöhen kann und gleichzeitig/bei anderen Personen zu mehr Stress und zu Beeinträchtigungen in der mentalen Gesundheit führt – wie ordnen Sie die ambivalenten Befunde vor dem Hintergrund Ihrer eigenen Forschungsarbeiten ein?

» (...) KI-Einsatz müsste so gestaltet sein, dass er die Selbstwirksamkeit und Produktivität der Beschäftigten erhöht und zugleich von störenden und belastenden Arbeitsanteilen befreit. «

Norbert Huchler

Norbert Huchler: KI führt nicht automatisch zu irgendwas. Es kommt darauf an, wie und mit welchen Intentionen der KI-Einsatz gestaltet wird. Auch kann der Einsatz von KI mit Folgen einhergehen, die zunächst gar nicht gesehen werden. So kann es sein, dass ich mit KI zwar mehr Aufgaben

in derselben Zeit erledigen kann, aber die Arbeitslast nicht sinkt oder gar die Erwartungen an die Leistung erhöht werden. Oder die Arbeit mit KI ist zunächst neu und interessant und wird aber nach und nach zum belastenden Alltag. Auch kann mein erhöhter Output an schnellen 80-Prozent-Lösungen an anderer Stelle viel Arbeit machen; zum Beispiel bei automatisierten Mails, Anfragen an Andere etc.

Hinzu kommt die Gefahr einer schleichenden Dequalifizierung, wenn ich mich, um eine Zeitersparnis zu erreichen, nicht mehr inhaltlich mit der an die KI delegierten Aufgabe beschäftige. Was auch berücksichtigt werden sollte ist, dass Routine auch entlasten kann, als produktiver „Flow“ kann sie motivieren, und zudem ist Routine oft voraussetzungsvoll; zum

Beispiel ein „Routine-Eingriff“ in der Medizin, ein „Routine-Fall“ am Gericht oder ein „Routine-Gespräch“ in der Personalabteilung.

7. KI-Kompetenzen und verantwortungsvoller Umgang

Kristin Knipfer: Ich schaue neugierig und gespannt auf die Veränderungen in der Arbeit, die KI mit sich bringt. Als Personalentwicklerin frage ich mich hier in erster Linie: Wie können wir alle mitnehmen? Welche Fähigkeiten braucht jede:r Mitarbeiter:in heute und in Zukunft? Ich denke hier vor allem über „digital upskilling“ nach, also die gezielte Vermittlung von digitalen (Basis-)Kompetenzen, um mit digitalen (KI-gestützten) Tools gut und verantwortungsbewusst umgehen zu können.

Die aktuelle Forschung beschreibt hier „harte“ und „softe“ Kompetenzen, also Technikkompetenz genauso wie beispielsweise Anpassungsfähigkeit oder auch das Bewusstsein über ethische Aspekte. Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeitende aus Ihrer Sicht, um mit KI gut und verantwortungsvoll umgehen zu können? Können Sie Beispiele für gelungene Weiterbildungsformate nennen, im Sinne von Best Practices, in der Vermittlung von Kompetenzen?

Norbert Huchler: Es mag an meinem Blick als Arbeitssoziologe liegen, aber ich würde sagen, dass es im ersten Schritt auf die Arbeits- und Technikgestaltung ankommt und dann erst im zweiten Schritt auf die Qualifizierung. Wie sehen die veränderten Arbeitsaufgaben aus? Welche Handlungs- und Wissensräume werden zur Verfügung gestellt? Gibt es Möglichkeiten für Aneignung, Lernen, Kompetenzentwicklung, die Einbringung erweiterter Fähigkeiten und Fertigkeiten? Wenn das gegeben ist, dann würde ich sagen, es braucht ein gewisses Grundverständnis der Funktionsweisen von neueren KI-Systemen, vor allem, um ihre Potenziale und Defizite realistischer einschätzen zu können.

Nötig ist hier vor allem auch eine Entzauberung der zahlreichen Überhöhungen, Heilsversprechen und Drohkulissen rund um KI, die von wichtigen Gestaltungsfragen ablenken. Und dann kommt es natürlich darauf an, wie anspruchsvoll die neuen Aufgaben sind und wie stark sich die Tätigkeiten verändern.

» Nötig ist (...) eine Entzauberung der zahlreichen Überhöhungen, Heilsversprechen und Drohkulissen rund um KI, die von wichtigen Gestaltungsfragen ablenken. «

Norbert Huchler

» Ein Negativszenario wäre es, wenn wir uns mit immer schlechteren Ergebnissen und ungewollten Nebenfolgen zufriedengeben, weil die Kompetenz, kritische Ansprüche zu stellen, verloren gegangen ist. «

Norbert Huchler

Hilfreich sind Lern- und Weiterbildungsformate am konkreten (eigenen) Arbeitsgegenstand, mit schnellen direkten praktischen Erfahrungen. Partizipation in Veränderungsprozessen und ein schnell spürbarer individueller Nutzen sind hilfreich für die Motivation in Weiterbildungs- aber auch Veränderungsprozessen.

Kristin Knipfer: Spannend fand ich da Ihr Argument, dass KI gerade auch zu Dequalifizierung führen kann, also beispielsweise, wenn Beschäftigte nur noch ausführende Tätigkeiten übernehmen. Können Sie Ihr Argument kurz ausführen?

Norbert Huchler: Wenn wir Arbeit an Technik delegieren und Technik leistungsfähiger und zugleich komplizierter wird, verlieren wir in der Regel schrittweise den Einblick in die Funktionsweisen der Technik. Es kommt zu Spezialisierungen. Wichtig ist dabei zum einen, dass wir uns um die Technik herum und auch jenseits der Technik ebenso weiterentwickeln. Zum anderen sollten wir uns neben einem Grundverständnis für die Technik vor allem ein ausreichendes Verständnis für den von ihr bearbeiteten Prozess bewahren.

» Wir sehen, dass (...) häufig die Möglichkeiten der Technik überschätzt werden und die Komplexität des Arbeitsgegenstands wie auch der täglichen Arbeitsleistung der Beschäftigten unterschätzt wird. «

Norbert Huchler

Wir müssen also einschätzen können, ob das Ergebnis stimmig ist, ob etwas nicht passt oder auch, ob etwas erstaunlich Neues passiert ist, das neue Chancen eröffnet. Dafür braucht es Erfahrungsmöglichkeiten bzw. Berührungspunkte mit dem eigentlichen Arbeitsgegenstand jenseits der KI. Ein Negativszenario wäre es, wenn wir uns mit immer schlechteren Ergebnissen und ungewollten Nebenfolgen zufriedengeben, weil die Kompetenz, kritische Ansprüche zu stellen, verloren gegangen ist. Das betrifft natürlich auch die Ökonomie der Unternehmen.

8. Die Einführung von KI als Prozess zwischen Plan und Praxis

Kristin Knipfer: Sie plädieren dafür, Beschäftigte aktiv einzubinden, wenn es um die Einführung von KI geht. Warum ist es aus Ihrer Sicht wichtig, Mitarbeitende bei der Entwicklung von KI-Lösungen für konkrete Anwendungsfälle einzubinden?

Norbert Huchler: Wir sehen, dass bei technikgetriebenen Veränderungsprozessen häufig die Möglichkeiten der Technik überschätzt werden und die Komplexität des Arbeitsgegenstands wie auch der täglichen Arbeitsleistung der Beschäftigten unterschätzt wird. Es besteht oftmals ein konfliktträchtiger und gefährdender Gap zwischen Plan und Praxis.

Um Passung und Gebrauchstauglichkeit zu erhöhen, macht es Sinn, die Beschäftigten mit ihrem Erfahrungswissen von Anfang an einzubinden. Wenn sie dann den Prozess mitgestalten können und auch für sie ein spürbarer Nutzen, ein „Quick Win“, erreicht wird, steigen in der Regel Qualität und Akzeptanz. Oftmals geht das dann auch mit positiven gesundheitlichen Effekten einher.

Kristin Knipfer: Ich sehe die Führungspersonen in einer Schlüsselrolle bei der Einführung von KI bzw. der verantwortungsvollen Nutzung von KI in der Arbeit. Wie können Führungspersonen diese Schlüsselrolle gut ausfüllen? Wie können Sie im Arbeitsalltag dabei unterstützen, alle Mitarbeitenden mitzunehmen?

Norbert Huchler: „Mitnehmen“ klingt mir immer zu passiv. Es sollten Optionen bzw. Gelegenheiten zum Mitgestalten geboten werden. Eine offene, adressierbare Führung kann sich auf Unterstützung konzentrieren. Sie muss aber auch Orientierung bieten, selbst wenn vieles noch unklar ist. Trotz Unklarheiten und Unbestimmtheit frühzeitig und offen zu kommunizieren, ist eine wichtige Aufgabe in Transformationsprozessen.

Vor allem muss die Führung einen realistischen Blick und Interessensabgleich bewahren und ein entsprechendes Erwartungsmanagement betreiben. Dazu gehört es, die öffentlich diskutierten und oftmals auch von externen Technik Anbietern reproduzierten Technik-Versprechen nicht eins zu eins zu übernehmen. Denn dies führt in der Folge zu Enttäuschungen, Intensivierung und Überlastung und dann auch zu Konflikten.

Kristin Knipfer: Wie können Universitäten die Einführung von KI für ihre Beschäftigten außerdem gut begleiten? Kennen Sie hier gute Beispiele aus der Praxis, wo die Einführung von KI-Tools gut gelungen ist? Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Erfolgsfaktoren?

Norbert Huchler: Es gibt gute Beispiele, dass selbst Personen, die bislang kaum Berührungen mit Softwaretechnik hatten, mit Unterstützung von KI schnell in Programmierfähigkeiten eingelernt werden können. Wichtig ist ein niedrigschwelliger Einstieg, schnelles Ausprobieren, spürbare Erfolgserlebnisse etc. Wichtig ist auch eine vertrauensvolle Rahmung des Prozesses: offene Kommunikation, realistische Szenarien, Partizipation etc. und auch die Zusicherung einer vertrauensvollen Begleitung in der Transformation hinsichtlich veränderter Tätigkeiten und Qualifizierungsbedarfe. Denn Veränderung geht immer auch mit Aufwand und Risiken einher, was im Vorfeld berücksichtigt, ausgeglichen und abgesichert werden kann.

» *Wichtig ist ein niedrigschwelliger Einstieg, schnelles Ausprobieren, spürbare Erfolgserlebnisse etc.* «

Norbert Huchler

9. Ausblick

Kristin Knipfer: Zum Abschluss: Wie blicken Sie insgesamt auf die Zukunft der Arbeit im KI-Zeitalter? Sind Sie eher optimistisch oder pessimistisch und warum?

Norbert Huchler: Wie gesagt: Die KI führt nicht zu... Denn es hängt von der Gesellschaft ab, wie KI entwickelt und eingesetzt und wie mit dem Mehrwert aber auch den Kosten umgegangen wird etc. Unsere Gesellschaft ist aktuell leider eher geprägt von zunehmender Ungleichheit, Polarisierung und Demontage von Institutionen und Werten etc. Hier wirkt KI leider als Verstärker bzw. Beschleuniger. Das heißt, auch die Gestaltungsmöglichkeiten, die Ressourcen, die Zielbilder, die Verwertungsmöglichkeiten rund um KI sind entsprechend geprägt.

KI ist also ein Spiegel der Gesellschaft. Aber das heißt auch, dass KI das Potenzial birgt, das Gegenteil zu bewirken. Folglich geht es nicht darum, zu fragen, „Was macht KI mit der Gesellschaft?“, sondern „Wie gestalten wir mit KI Gesellschaft?“ oder besser: „In welcher Gesellschaft kann KI positive Effekte erzeugen?“

Zum Weiterlesen

- [1] **Asfahani, A. M. (2022):** The Impact of Artificial Intelligence on Industrial-Organizational Psychology: A Systematic Review. In: The Journal of Behavioral Science, 17(3), S. 125–139.
- [2] **Babashahi, L.; Barbosa, C. E.; Lima, Y.; Lyra, A.; Salazar, H.; Argôlo, M.; de Almeida, M. A.; de Souza, J. M. (2024):** AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry. In: Administrative Sciences, 14(6), Art. 127.
- [3] **Heinlein, M.; Huchler, N. (Eds.) (2024):** Artificial Intelligence in Society. Social, Political and Cultural Implications of a Technological Innovation. Wiesbaden.
- [4] **Huchler, N. (2022):** Komplementäre Arbeitsgestaltung. Grundrisse eines Konzepts zur Humanisierung der Arbeit mit KI. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (ZfA), 76, S. 158–175.
- [5] **Soulami, M.; Benchekroun, S.; Galiulina, A. (2024):** Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. In: Frontiers in Artificial Intelligence, 7, Art. 1473872.

Autor

Dr. **Norbert Huchler** ist Wissenschaftler und Mitglied des Vorstands am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF-München). Als Arbeitssoziologe forscht er zum Zusammenspiel von Mensch, Technik, Organisation und Gesellschaft sowie zur zukunftsfähigen Gestaltung von Arbeit. Er lehrt an verschiedenen Universitäten und ist Mitglied in diversen Beiräten, u. a. Mitglied der BMBF Plattform „Lernende Systeme. Plattform für künstliche Intelligenz“ (acatech). | Foto: privat