

The background is split vertically into a yellow left half and a purple right half. Two pencils are positioned vertically in the center, overlapping the boundary. The top pencil is yellow with a sharpened lead tip, and the bottom pencil is purple with a sharpened lead tip. Both pencils have a visible wooden core.

EINE FRAGE DES KONTEXTS

**Gestaltungsansätze für den Einsatz
generativer KI in der Arbeitswelt**

WHITEPAPER

Eine Frage des Kontexts

Gestaltungsansätze für den Einsatz generativer KI in der Arbeitswelt

Ein Whitepaper des

**Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft,
des Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
und des Weizenbaum-Instituts**

Berlin, September 2026

Autor:innen

Sonja Köhne, Georg von Richthofen, Christine Gerber, Ann-Kathrin Katzinski und Hendrik Send

Herausgeber

**Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft
Französische Straße 9
10117 Berlin
info@hiig.de**

Stichworte

Generative Künstliche Intelligenz, Wissensarbeit, Wandel der Arbeitswelt

Diese Publikation wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht, die eine uneingeschränkte Nutzung, Verbreitung und Vervielfältigung in jedem Medium gestattet, sofern das Originalwerk zitiert wird. Das Urheberrecht verbleibt bei den Autor:innen.

Zitation

Köhne, S., von Richthofen, G., Gerber, C., Katzinski, A., & Send, H. (2026). Eine Frage des Kontexts: Gestaltungsansätze für den Einsatz generativer KI in der Arbeitswelt. Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft. <https://doi.org/10.5281/zenodo.22125756>

An wen wir uns richten

Dieses Whitepaper vermittelt praxisnahe Einblicke in die Nutzung generativer Künstlicher Intelligenz (KI) in vier kreativen und wissensintensiven Berufsfeldern (Journalismus, Marketing, Personalwesen und Programmierung), beleuchtet deren Implikationen und zeigt Gestaltungsansätze für die Praxis auf. Es richtet sich damit in erster Linie an Personen, die Verantwortung für die Einführung und Gestaltung generativer KI-Systeme in der Arbeitswelt tragen. Dazu zählen insbesondere Vertreter:innen aus Betriebsräten, Gewerkschaften und Management. Darüber hinaus wendet es sich an Vertreter:innen aus Ministerien und der Politik, die die regulatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen für den organisationalen Einsatz generativer KI gestalten.

Wer wir sind

Das Forschungsprojekt *Generative KI in der Arbeitswelt* war ein interdisziplinäres Verbundprojekt von Forschenden des Alexander von Humboldt Instituts für Internet und Gesellschaft, des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung und des Weizenbaum-Instituts. Das Projekt hat den Einsatz von Anwendungen der generativen KI durch Wissensarbeitende und damit verbundene Veränderungen in der Arbeitswelt untersucht. Dazu haben wir zunächst Vertreter:innen aus den unterschiedlichen Berufsfeldern interviewt und später vertiefende Fallstudien in Unternehmen durchgeführt.



DATENGRUNDLAGE DES WHITEPAPERS

Das Whitepaper basiert auf einer vergleichenden Auswertung der Ergebnisse aus den vier Untersuchungsfeldern Journalismus, Marketing, Personalwesen und Programmierung. Die Analyse stützt sich auf 145 Interviews, die in zwei Arbeitspaketen entstanden sind: Im ersten Arbeitspaket wurden 62 Interviews mit Expert:innen aus den vier Berufsfeldern geführt. Das zweite Arbeitspaket umfasst 13 vertiefende Fallstudien in Unternehmen aus diesen Berufsfeldern, in deren Rahmen insgesamt 83 Interviews durchgeführt wurden. Ergänzt wurden die Interviews und Fallstudien durch Sekundärdaten, die insbesondere durch netnografische Forschung erhoben wurden.



KERNBOTSCHAFTEN



KONTEXT IST ENTSCHEIDEND

Die Nutzung generativer KI ist stark vom Berufsfeld abhängig

Die praktische Nutzung von generativer KI hängt maßgeblich vom jeweiligen Berufsfeld und seinen Standards sowie dem professionellen Selbstverständnis der Beschäftigten ab. Diese ausgeprägte Heterogenität zeigt sich etwa darin, dass sich Einsatz und Akzeptanz zwischen traditionell eher stärker regulierten Feldern mit strengen Regelwerken (wie Journalismus oder Personalwesen) und innovationsorientierten Feldern (wie Marketing oder Programmierung) deutlich unterscheiden. Die Einführung generativer KI erfordert daher, dass sie präzise auf das jeweilige Berufsfeld, den spezifischen Arbeitskontext und kontextabhängige Grenzen abgestimmt wird.



FREIRAUM MIT VORGABEN

Die Einführung generativer KI erfordert flexible Leitplanken

Die Einführung generativer KI ist von einem komplexen Zusammenspiel agiler Bottom-up-Nutzung durch die Beschäftigten und strategischen Top-down-Vorgaben des Managements geprägt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, einerseits klare, datenschutzkonforme Richtlinien bereitzustellen und andererseits Freiräume und Flexibilität für das alltägliche Experimentieren in der individuellen Arbeitspraxis zu schaffen. Da der KI-Markt sich dynamisch entwickelt und sich Modelle in kurzer Taktung verändern, erfordert dies vom Management zusätzlich vorausschauende, flexible Regelungen.



KOSTEN STATT NUTZEN

Gute Arbeit mit generativer KI erfordert ehrlichen Dialog zu Verteilungsfragen

Für Beschäftigte verschiebt sich die Arbeitslast durch den Einsatz generativer KI spürbar, etwa durch zeitintensive Nachbesserungen, die Übernahme zusätzlicher Aufgaben und das selbstständige Aneignen von KI-Kompetenzen. Zeitliche Entlastungen kommen nur vereinzelt bei Beschäftigten an. Da Prozesse der Aushandlung und des Experimentierens zunächst Mehrarbeit erzeugen, müssen Verteilungsfragen frühzeitig geklärt werden. Der Einsatz verlangt nach einer bewussten, gemeinsamen Gestaltung des Wandels durch Management, Betriebsräte und Politik. Gute Arbeit mit generativer KI entsteht nicht von alleine, sondern erst durch gemeinsamen Dialog.

1

EINLEITUNG

Generative KI zwischen Hype und Arbeitsrealität

In Forschung und öffentlicher Diskussion sind Anwendungen der generativen KI mit vielfältigen Erwartungen und Sorgen aufgeladen. Einerseits besteht seitens Unternehmen beispielsweise Hoffnung auf Steigerung von Produktivität oder Innovativität (Cillo & Rubera, 2024; Ruokonen & Ritala, 2025). Generative KI gilt als zentrale Zukunftstechnologie, in die Unternehmen mit dem Ziel investieren, wettbewerbsfähig zu bleiben. Sie versprechen sich von dem Einsatz konkrete Markt- und Effizienzvorteile, etwa durch das Erschließen neuer Wertschöpfungsmöglichkeiten oder die Automatisierung von Routineaufgaben. Gleichzeitig besteht auch eine gesellschaftliche Sorge vor neu entstehenden Ungleichheiten zwischen mehr und weniger leistungsstarken Beschäftigten und in Bezug auf eine Verdichtung von Arbeit (zum Beispiel mehr Aufgaben in derselben oder kürzeren Zeit zu erledigen) (Call et al., 2025; Noy & Zhang, 2023; Woronkowicz et al., 2026).



WAS WIR UNTER GENERATIVER KI VERSTEHEN

KI bezeichnet den Einsatz von Systemen oder Programmen zur Nachahmung menschlicher Fähigkeiten, etwa das Verstehen von Sprache, Erkennen von Mustern und Treffen von Vorhersagen (Huang & Rust, 2021). Während diskriminative KI-Systeme eingesetzt werden, um Vorhersagen zu treffen oder Klassifizierungen vorzunehmen, werden generative KI-Systeme eingesetzt um auf der Basis von Trainingsdaten neue Inhalte erstellen können, zum Beispiel in Form von Texten, Bildern, Videos, Musik, oder Code (Feuerriegel et al., 2024; Herrmann & Puntoni, 2024). Generative KI-Systeme setzen sich aus mehreren Komponenten zusammen: aus den KI-Modellen, die Inhalte erzeugen können (zum Beispiel große Sprachmodelle oder Bildgenerierungsmodelle), sowie aus Anwendungen und Schnittstellen (zum Beispiel Chatbots wie ChatGPT oder Claude), die diese Modelle für Nutzer:innen zugänglich machen (Feuerriegel et al., 2024).

Zu Projektbeginn gab es kaum Evidenz darüber, wie sich der Einsatz von generativer KI in Unternehmen auf die Arbeitsqualität und -organisation auswirkt. Aus diesem Grund haben wir die vier Berufsfelder Programmierung, Marketing, Personalwesen und Journalismus untersucht, die basierend auf ihrem Transformationspotenzial, dem Stand der Implementierung und ihrer gesellschaftlichen Relevanz ausgewählt wurden.

Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass generative KI in den Berufsfeldern bereits vielfältig eingesetzt wird. Insgesamt haben die Interviews einen Druck auf Unternehmen und für einzelne Beschäftigte gezeigt, Anwendungen der generativen KI zu nutzen und in ihre Arbeit zu integrieren, wobei die Felder Marketing und Programmierung stärker exponiert sind. Die hohen Erwartungen aus der öffentlichen Diskussion übertragen sich in Teilen auf die befragten Unternehmen; es gibt eine hohe Erwartung an Innovation und die Sorge, ohne die Technologie von einer Entwicklung abgehängt zu werden. Insbesondere im Marketing gibt es Veränderungen von Geschäfts- und Wertschöpfungsmodellen, die zusätzlichen Druck auf Unternehmen ausüben.

Auf diesen Druck reagieren Akteure in den Berufsfeldern unterschiedlich: Unsere Forschungsergebnisse zeigen eine starke Heterogenität der Nutzungsszenarien zwischen den Berufsfeldern, auf Ebene der untersuchten Unternehmen und zusätzlich zwischen verschiedenen Jobrollen in den Unternehmen, die sehr unterschiedliche Einsatzbereiche von generativer KI aufweisen. Akteure in Programmierung und Marketing tendieren eher zu Experimentier- und Integrationsbereitschaft, wohingegen Personalwesen und Journalismus stark von Standards in ihrem Berufsfeld geprägt sind.

In der Anwendung selbst zeigt sich generative KI oft als zweischneidig. Zwar berichten die Befragten durch alle Berufsfelder hinweg von vielen produktiven Einsatzgebieten, andererseits steigt im Kontext von intensiver Nutzung generativer KI der Aufwand für Aufgaben wie Überprüfung der Ergebnisse, Nachbesserung und die Formulierung und Feinjustierung der Prompts (Anweisungen, die Nutzer:innen KI-Systemen geben, um eine bestimmte Antwort oder ein bestimmtes Ergebnis zu erzeugen). Infolgedessen gab es zum Zeitpunkt der Erhebung nur vereinzelt Hinweise auf eine Arbeitserleichterung und zugleich auch Hinweise auf neue Belastungen.

Im Folgenden geben wir zunächst konkrete Einblicke in die Nutzung von generativen KI-Systemen in den untersuchten Berufsfeldern und skizzieren anschließend zentrale Auswirkungen auf Ebene der Organisation und auf Ebene der Beschäftigten. Basierend auf diesen Ergebnissen leiten wir zum Abschluss des Whitepapers Gestaltungsansätze für Akteure aus Management, Mitbestimmung und Politik ab.

2

EINBLICKE AUS DER PRAXIS

Wie Unternehmen und Beschäftigte den Umgang mit generativer KI erproben und aushandeln

Überblick über den Einsatz generativer KI aus Nutzer:innenperspektive

Über die Berufsfelder Marketing, Personalwesen, Journalismus und Programmierung hinweg zeigen sich übergreifende Nutzungsmuster beim Einsatz generativer KI-Systeme: Informationen werden strukturiert, Recherchen durchgeführt, erste Entwürfe erstellt, bestehende Materialien überarbeitet oder Arbeitsergebnisse in andere Formate übertragen (Retkowsky et al., 2024). Generative KI setzt damit nicht nur an klar abgrenzbare Routinetätigkeiten an, sondern auch an jenen Zwischenschritten von Wissensarbeit, in denen Inhalte erschlossen, geordnet, formuliert und für weitere Arbeitsschritte verfügbar gemacht werden. Die Nutzungspotenziale der Technologie liegen dabei nicht einfach in dem, was technisch möglich ist. Sie entstehen erst im jeweiligen Arbeitskontext, also dort, wo Beschäftigte generative KI als sinnvoll, vertrauenswürdig und anschlussfähig für ihre konkrete Arbeit einschätzen. Ob generative KI praktisch relevant wird, hängt entsprechend von der jeweiligen Aufgabe, den zur Verfügung stehenden Anwendungen, sowie der eigenen Expertise und betrieblichen Rahmungen ab (Gerber et al., 2026).

Generative KI wird erst im Arbeitsprozess zur Ressource

Wie generative KI konkret genutzt wird, zeigt sich je nach beruflichem Kontext an unterschiedlichen Stellen des Arbeitsprozesses. Besonders breit ist der Einsatz im Marketing angelegt, wo generative KI u.a. für die Entwicklung und Ausarbeitung von Inhalten für die Marken- und Unternehmenskommunikation genutzt wird, etwa im Rahmen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, von Werbekampagnen und Social-Media-Beiträgen. Darüber hinaus wird mit generativer KI zunehmend auch in der Marktforschung experimentiert, etwa bei der Durchführung und Auswertung von qualitativen Interviews oder zur Unterstützung bei der Erstellung von Berichten.

Im Personalwesen hingegen ist die Nutzung bislang stärker auf vorbereitende, administrative Tätigkeiten bezogen. Generative KI unterstützt dort etwa bei der Auswertung von Befragungen, bei der Erstellung von Interviewleitfäden, Schulungsunterlagen oder Stellenausschreibungen und bleibt damit eher in abgegrenzten und risikoärmeren Anwendungskontexten verankert.

Im Journalismus wird generative KI, obgleich sehr heterogen und häufig stark explorativ, genutzt, um Informationen zu erschließen und zu verdichten und für unterschiedliche Ausspielwege aufzubereiten. Die Anwendungsbereiche reichen von der Ideenfindung, Recherche und Archivarbeit über Textarbeit und Korrektur bis hin zur Versionierung für Text, Audio und Film.

In der Programmierung ist generative KI besonders eng in laufende Arbeitsprozesse eingebunden. Hier unterstützen KI-Tools nicht nur bei der Erstellung und bei Rückfragen zum Code, sondern auch bei der technischen Recherche, Fehlerbehebungen (*Bugfixing*) und in der Dokumentation. Darüber hinaus werden sie auch in der Projektplanung, beim Ticketschreiben, sowie in Reviews, für kurze Beschreibungen von Code-Änderungen in der Versionsverwaltung (*Commit-Messages*) und Testing genutzt. Hier zeigt sich, dass generative KI nicht nur auf die reine Codeproduktion reduziert werden kann, sondern an eine bereits digitale, toolbasierte und automatisierungsnahe Arbeitsweise anschließt und umfassend Anwendung findet.

KI Anwendungen nehmen unterschiedliche Rollen im Arbeitsprozess ein

In der Praxis dient KI damit der Beschleunigung einzelner Arbeitsschritte, sie übernimmt assistierende Funktionen bei Routinen und Rückfragen und wird zugleich als Sparringspartner

KI ALS ASSISTENZ FÜR ROUTINEAUFGABEN UND SPARRINGSPARTNER FÜR IDEENFINDUNG

für Ideen, Problemlösung und Reflexion genutzt, zum Beispiel in Situationen, in denen ein erster Vorschlag, eine zweite Perspektive oder eine schnelle Rückfrage ohne unmittelbare Einbindung von Kolleg:innen hilfreich ist. In der Programmierung zeigt sich diese sparringspartnerähnliche Nutzung etwa beim Bugfixing,

beim Schreiben von Code oder bei konzeptionellen Fragen. Das folgende Zitat aus einem Interview mit einem Programmierer macht diesen Zusammenhang anschaulich:

“Ich habe relativ schnell festgestellt, dass das irgendwie wie so ein halber Partner ist, den man quasi neben sich setzt, [...] anfangs verglichen eher mit einem Azubi, mittlerweile ein bisschen besser und dem man dann auch Rückfragen stellen kann und mit dem man auch mal diskutieren kann und der dann auch mal Vorschläge macht, wo man sonst nicht draufgekommen wäre. Und ich denke, man kann mit der KI ganz gut Pair-Programming machen.“

– aus einem Interview mit einem Programmierer

In den anderen Berufsfeldern zeichnen sich vergleichbare Nutzungsweisen ab. So werden Beschäftigten von Personalabteilungen beispielsweise ausführliche Coaching-Prompts zur Verfügung gestellt, die diese eigenständig im internen KI-System nutzen können und die ihnen in einer gesprächsähnlichen Situation mit dem Chatbot Impulse zur Selbstreflektion bieten sollen.

Nicht jede Aufgabe eignet sich gleichermaßen für generative KI

Von einer einheitlichen Nutzung generativer KI kann allerdings kaum gesprochen werden. Beschäftigte greifen unterschiedlich häufig und mit unterschiedlicher Selbstverständlichkeit auf generative KI zurück. Auch in den einzelnen Berufsfeldern selbst entscheidet sich die Nutzung an konkreten Aufgaben: Nicht jede kreative Textarbeit im Marketing oder jede journalistische Recherche und auch nicht jedes IT-Projekt ist gleichermaßen für die Nutzung generativer KI geeignet. In der Programmierung wird diese Kontextabhängigkeit besonders sichtbar. Während Tätigkeiten im Frontend, also an der sichtbaren Benutzeroberfläche von Software, bislang stärker anschlussfähig erscheinen, hängen Arbeiten im Backend, also an den im Hintergrund laufenden Systemen, sowie an unternehmensspezifischer Software oder vernetzten Systemen stärker von technischem Kontextwissen, interner Dokumentation und spezialisierten Tools ab. Im Marketing wurden generative KI-Systeme aufgrund anfänglicher Bedenken hinsichtlich der Qualität von KI-Outputs und ungeklärten rechtlichen Fragen zunächst vor allem für die Ideenfindung und weniger für die eigentliche Produktion von Kampagnen eingesetzt. Wenn sie zur Umsetzung genutzt wurden, dann eher für Kampagnen in sozialen Medien, wo die Qualitätsanforderungen tendenziell geringer sind.

“Ich glaube, soziale Medien sind am KI-freundlichsten, weil die Messlatte für die Qualität der dort veröffentlichten Inhalte deutlich niedriger liegt. Die Erwartungen der Nutzer sind, wenn sie auf Facebook, X oder einer anderen Plattform unterwegs sind, deutlich geringer. Die Produktion muss nicht unbedingt hochwertig sein. Und in der Regel ist die Geschwindigkeit, mit der man einen bestimmten Inhalt produzieren kann, viel wichtiger als die Aufmachung oder die Qualität des Inhalts. [...] Deshalb erstellen wir viele Social-Media-Inhalte mit Hilfe von KI.“

– aus einem Interview mit einem Kreativdirektor einer Werbeagentur

Diese Kontextabhängigkeit prägt auch, wie Beschäftigte generative KI bewerten. Einerseits wird generative KI in den Berufsfeldern als hilfreich beschrieben, wenn es um Strukturierung, Recherche, erste Entwürfe oder repetitive Aufgaben geht. Andererseits zeigen sich Einschränkungen dort, wo Ergebnisse nicht nur plausibel klingen, sondern fachlich stimmen und zum jeweiligen Arbeitskontext passen müssen. Das gilt etwa für die Prüfung journalistischer Fakten, die Datenauswertung in der Marktforschung, oder die Integration

**EINE RESSOURCE MIT
KONTEXTABHÄNGIGEN
STÄRKEN UND GRENZEN**

von KI-generiertem Code in bestehende Systeme. Generative KI erscheint damit weniger als ein durchgehend verlässliches Werkzeug der Wissensarbeit denn als eine Arbeitsressource mit kontextabhängigen Stärken und Grenzen. Ein Softwareentwickler fasst seine Erfahrung in etwa so zusammen: “[...] grundsätzlich kann die KI alles, aber halt nicht alles gleich gut [...]” Die Systeme können in bestimmten Aufgaben also tragfähige Unterstützung leisten und zugleich bei anderen, scheinbar naheliegenden Anforderungen an Grenzen stoßen (Dell’Acqua et al., 2026).

Die konkreten Nutzungsweisen bilden damit den Ausgangspunkt für die zentralen Implikationen für Unternehmen sowie für Beschäftigte. Sie machen deutlich, dass generative KI nicht abstrakt als einheitliches Instrument der Wissensarbeit verstanden werden kann und einem stetigen Wandel unterliegt. Erst in der praktischen Nutzung entscheidet sich, welche betrieblichen Fragen entstehen und welche Anforderungen sich für Beschäftigte ergeben.

Implikationen generativer KI für Unternehmen

Aus Unternehmenssicht zeigen sich hinsichtlich der Einführung generativer KI deutliche Unterschiede zwischen den Berufsfeldern. So ist generative KI im Feld der Programmierung und im Marketing bereits breit in Unternehmen und Arbeitsabläufen integriert, während die Einführung und Nutzung im Journalismus sowie im Personalwesen deutlich vorsichtiger vorstattengeht. Dies ist insbesondere auf die unterschiedlichen professionellen und institutionellen Rahmenbedingungen zurückzuführen (Gerber et al., 2026). Dennoch lassen sich gemeinsame Herausforderungen und Auswirkungen aus Sicht der Unternehmen identifizieren.

Unternehmen jonglieren zwischen Technologieerwartungen und der Suche nach sinnvollen Anwendungsfeldern

Unternehmen greifen generative KI aus zwei zentralen Logiken auf: Einerseits gilt generative KI als Schlüsseltechnologie und ist mit einer gesellschaftlichen Innovationserwartung verbunden. Unternehmen wollen hierbei nicht den Anschluss verlieren. Andererseits verbinden sich mit generativer KI betriebliche Markt- und Effizienzerwartungen, etwa die Hoffnung auf Produktivitätsgewinne bei der Durchführung von Routineaufgaben oder neue Formen der Wertschöpfung.

“Bei jedem neuen Tool macht es erstmal ein bisschen Arbeit sich da einzufuchsen, aber wenn wir ganz konkrete [...] kleine Use Cases [für generative KI zeigen], die [Beschäftigten] direkt zeigen: [...] Es macht gar nicht so viel Arbeit, aber es bringt echt einen Mehrwert, wenn ich es mache. Dadurch wollen wir [...] erreichen, dass sie dann selber auf weitere Ideen kommen und es auch nutzen, weil wir da schon

auch [...] Effizienzen heben wollen und auch eine Zeitersparnis generieren wollen [...].“

– aus einem Interview mit einer Spezialistin aus dem Personalwesen

Das obige Zitat verdeutlicht, wie Unternehmen versuchen, durch niederschwellige Anwendungsfälle die Eigeninitiative der Beschäftigten zu fördern und so Effizienzgewinne zu erzielen. Die Einführung erweist sich in den meisten Unternehmen jedoch als deutlich komplexer und weniger linear, als es die öffentliche Debatte nahelegt. Im Konkreten ist die Nutzung generativer KI häufig mit Tücken und Anschlussproblemen gespickt und erfordert zunächst die Formalisierung des jeweiligen Arbeitsprozesses, um ihn zu prompten, die Bereitstellung von Kontextwissen, die anschließende Kontrolle und Überarbeitungen der Outputs.

**EINFÜHRUNG HÄUFIG
KOMPLEXER UND WENIGER
LINEAR ALS ERHOFFT**

Viele naheliegende Anwendungen werfen bei der Umsetzung grundlegende Fragen auf. So stellt sich etwa die Frage, ob Teile des Fernsehprogramms automatisiert Untertitelt werden können und sollten: Ist eine solche Automatisierung qualitativ vertretbar? Wer übernimmt die Verantwortung für inhaltlich falsche Untertitelungen im Live-Programm? Auch bei wortgetreuen Transkriptionen von Interviews in der Marktforschung ist zu klären, ob sie für die spätere Datenanalyse sinnvoll und notwendig sind. Zudem bleibt offen, ob die detaillierte Aufzeichnung und Dokumentation von Meetings die Koordination und Umsetzung von Arbeitsprozessen tatsächlich erleichtert.

Bottom-up und top-down Einführungsprozesse überlagern sich

Die Einführung von generativer KI ist zum einen stark durch eine *bottom-up*-Dynamik charakterisiert (Kochan et al., 2024). Beschäftigte nutzen frei zugängliche Tools häufig bereits eigenständig, noch bevor Unternehmen verbindliche Regelungen oder eigene Systeme bereitstellen. Für Unternehmen entsteht daraus der Druck, schnell sichere, datenschutzkonforme und für die konkreten Anwendungsfälle der Organisation geeignete Tools verfügbar zu machen, um eine inoffizielle, nicht von der Organisation freigegebene Nutzung von KI-Systemen durch Beschäftigte für berufliche Aufgaben (in der Literatur auch als Schattennutzung bezeichnet) und die damit verbundenen Risiken zu begrenzen. Dazu zählen beispielsweise die Eingabe vertraulicher Unternehmensdaten in öffentliche KI-Systeme, die ungeprüfte Übernahme von fehlerhafter KI-generierter Codes, oder die Veröffentlichung KI-erstellter Inhalte ohne ausreichende Qualitätskontrolle.

Zugleich müssen Unternehmen ihre Beschäftigten zur Nutzung generativer KI befähigen. Allgemeine Schulungen, die die Unternehmen anbieten, sind dabei nur begrenzt nützlich, da die Nutzung generativer KI extrem kontextspezifisch ist (Krakowski, 2025). Unternehmen müssen ihre Beschäftigten somit auch motivieren, selbstständig mit generativer KI im Arbeitsalltag zu experimentieren. Gerade wenn der Arbeitsalltag bereits stark ausgelastet ist, kann dies zu

Spannungen führen, weil das Erlernen und Ausprobieren neuer Technologien zunächst zusätzliche Zeit und Aufwand erfordert.

Parallel zu diesen bottom-up-Dynamiken finden *top-down*-Prozesse statt. Dies umfasst neben der bereits erwähnten Bereitstellung sicherer und passender Anwendungen die Formulierung von KI-Richtlinien, um Beschäftigten Sicherheit und Orientierung hinsichtlich einer legitimen Nutzung von generativer KI innerhalb ihrer professionellen Standards zu geben.

“Wir geben ihnen ein Tool an die Hand in einem gesicherten Raum, das für verschiedene Use Cases einfach zu verwenden ist und das dort auch ein bisschen die Lust drauf geweckt wird, das einzusetzen, sich daran auszuprobieren. Weil, wir wollen ja jetzt auch nicht immer kommen und sagen, das darfst Du nicht und das darfst Du nicht und hier ist die Grenze.“

– aus einem Interview mit einer Vertreterin des Öffentlich Rechtlichen Rundfunks

Insbesondere im Journalismus und im Personalwesen hat die Priorisierung auf interne KI-Richtlinien und eigene, gesicherte Anwendungen zu einer langsameren generativen KI-Einführung geführt als in vielen Bereichen der Programmierung oder im Marketing.

Generative KI schafft bislang mehr organisatorischen Anpassungsbedarf als Produktivitätseffekte

Bislang bleibt in den untersuchten Berufsfeldern offen, welche wirtschaftlichen Effekte sich tatsächlich einstellen, da diese maßgeblich von zukünftigen Entwicklungen und insbesondere dem Verhalten der Nutzenden abhängen. In den untersuchten Unternehmen sind bislang nur in

GRÖßERE ARBEITS- UND ZEITEINSPARUNGEN NUR IN SEHR SPEZIFISCHEN SZENARIEN SICHTBAR

sehr spezifischen Nutzungsszenarien größere Arbeits- und Zeiteinsparungen sichtbar. Vielmehr schafft generative KI für Unternehmen organisatorischen Anpassungsbedarf. So liegt eine Herausforderung für Unternehmen im dynamischen Charakter des KI-Marktes. Modelle verändern sich in kurzer Taktung und eignen sich jeweils nur für sehr spezifische

Aufgaben. Diese Entwicklungen zu beobachten, zu bewerten und in die eigene Organisation zu übersetzen, ist aufwendig und erzeugt neue Anforderungen an Monitoring, Auswahl und Kompetenzaufbau. In manchen Unternehmen werden dafür eigene Zuständigkeiten geschaffen, in anderen wird diese Aufgabe an Beschäftigte ausgelagert. Darüber hinaus geht generative KI auch teils einher mit einer expliziten, teils graduellen Reorganisation von Arbeitsabläufen und Arbeitsteilungen. Im Recruiting als Teilbereich des Personalwesens werden Aufgaben, die Bewerbende früher im Vorfeld eines Einstellungsgesprächs vorbereiten sollten und nun mit generativer KI lösen könnten, durch Aufgaben vor Ort ersetzt. Im Marketing und im Journalismus übernehmen Journalist:innen und Content Creators zunehmend auch Aufgaben anderer Abteilungen.

Zudem gibt es auf Unternehmensebene eine Reihe von ungeklärten rechtlichen Fragen zum Einsatz von generativen KI-Anwendungen, insbesondere im Hinblick auf Copyright- und Urheberrechtsfragen. Dies betrifft sowohl die Frage, ob und in welchem Umfang Trainingsdaten rechtmäßig verwendet werden dürfen, als auch die rechtliche Einordnung der durch KI erzeugten Inhalte selbst.

Die breite Verfügbarkeit generativer KI-Anwendungen setzt nicht zuletzt auch bestehende Geschäftsmodelle unter Druck. Zum einen sinken die Markteintrittsbarrieren, weil sich Inhalte wie Texte, Bilder, Präsentationen oder Videos mit Unterstützung generativer KI deutlich schneller und kostengünstiger erstellen lassen. Dadurch können neue Anbieter mit geringerem Aufwand in den Markt eintreten und mit etablierten Unternehmen konkurrieren. Zum anderen ist ein Trend zum sogenannten Insourcing zu beobachten: Unternehmen übernehmen zunehmend Aufgaben selbst, die sie zuvor an externe Dienstleister vergeben haben, oder sie stellen höhere Ansprüche an ihre Dienstleister. Besonders betroffen sind davon Marketingagenturen. Leistungen wie die Erstellung von Social-Media-Beiträgen, Website-Texten oder ersten Kampagnenentwürfen, die bislang häufig extern eingekauft wurden, können heute zumindest teilweise von internen Marketingabteilungen der Unternehmen übernommen werden (Wahid et al., 2025).

“Da gibt es natürlich [...] Sachen, [bei denen] wir früher selber gebrieft wurden, um Social Media Post zu machen täglich, dann geht das sozusagen jetzt rüber und der Kunde macht es selber [...]. Das ist nicht mehr unsere Aufgabe.”

– aus einem Interview mit einem Kreativdirektor einer Werbeagentur

Dadurch verändert sich die Nachfrage nach bestimmten externen Dienstleistungen und Agenturen müssen ihre Geschäftsmodelle und Leistungsangebote entsprechend anpassen.

Implikationen generativer KI für Beschäftigte

Neben den Auswirkungen auf Ebene der Unternehmen zeigen die Ergebnisse unseres Projekts auch weitreichende Veränderungen auf Ebene der Beschäftigten. Berufsübergreifend zeichnen sich insbesondere drei Entwicklungen ab: Aushandlung anhand des professionellen Selbstverständnisses, fortlaufender Wandel der Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte sowie eine Verschiebung von deren Arbeitslast. Diese Veränderungen stehen in engem Zusammenhang mit den zuvor beschriebenen organisationalen Implikationen generativer KI.

Aushandlung der KI-Nutzung anhand des professionellen Selbstverständnisses

Die individuelle Nutzung generativer KI ist vom professionellen Selbstverständnis geprägt. Somit zeigen sich kontextabhängige Nutzungsmuster: von experimentierfreudigen Ansätzen in der Softwareentwicklung bis hin zu einer vergleichsweise zurückhaltenden Nutzung im Personalwesen. Denn professionelle Standards und Qualitätsansprüche innerhalb der Berufsfelder prägen, wie Beschäftigte generative KI nutzen. Beschäftigte in kreativen Bereichen wie dem Marketing befürchten zum Beispiel eine Homogenisierung von Inhalten, die zunehmend gleich klingen und kreativen Ansprüchen nicht gerecht werden. Um sich von dieser Masse abzuheben, besinnen sich einige Kreative im Marketing wieder gezielt auf ihr Handwerk und setzen auf menschliche Fähigkeiten, etwa emotionales Storytelling oder Empathievermögen für die Zielgruppe (von Richthofen et al., im Druck). Insbesondere im Journalismus setzen professionelle Standards dem Einsatz generativer KI auch deutliche Grenzen.

“Wir können selbst mit diesen sehr, sehr ausgefeilten Prompts niemals eine hundertprozentige Garantie ausgeben, dass alles, was da drinsteht, richtig ist. Und das bedeutet, man braucht am Ende immer auch ein Vier-Augen-Prinzip, wenn man so will, bei den KI-generierten Inhalten. Um sicher zu gehen, dass nach Möglichkeit auch wieder alles stimmt.”

– aus einem Interview mit einem Chefredakteur eines Nachrichtenportals

Die teils zurückhaltende Nutzung generativer KI hängt auch damit zusammen, dass KI-generierte Ergebnisse sich in der Praxis einer vollständigen Kontrolle der Beschäftigten entziehen (Dell’Acqua et al., 2026; Retkowsky et al., 2026).

Diese Unvorhersehbarkeit zwingt Beschäftigte zu einem Spagat zwischen der Suche nach produktiven Einsatzmöglichkeiten und der mühsamen Korrektur fehlerhafter oder unzureichender Ergebnisse.

**SPAGAT ZWISCHEN SUCHE NACH
EINSATZMÖGLICHKEITEN UND
MÜHSAMEN KORREKTUREN**

Umgekehrt wirkt sich der Einsatz generativer KI auch auf das professionelle Selbstverständnis von Beschäftigten aus. So verschieben sich Rollen teils von der eigenständigen Erstellung hin zu einem stärkeren Fokus auf Prüfung, Auswahl und Qualitätssicherung von Inhalten, also einem Wandel vom Selbstverständnis als Produzent von Inhalten hin zu einer eher steuernden oder kuratierenden Rolle. Beschäftigte reagieren hierauf, indem sie generative KI einerseits als Werkzeug meistern, sich von ihr andererseits jedoch in ihrer beruflichen Identität bedroht fühlen.

Fortlaufender Wandel der Anforderungen an Beschäftigte

Durch die breite Verfügbarkeit und zunehmende Nutzung generativer KI verändern sich Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte. Fachwissen bleibt weiterhin relevant, da die

EFFEKTIVE NUTZUNG SETZT FUNDIERTES FACHWISSEN VORAUS

Bewertung und Einordnung von KI-generierten Inhalten (und damit die effektive Nutzung der Technologie) fundiertes Fachwissen voraussetzt. Dies hat Implikationen für Berufseinsteiger:innen, die dieses Wissen zunächst noch aufbauen müssen (Nyberg et al., 2025). Das betrifft

beispielsweise das Erkennen fehlerhafter Inhalte und die fachspezifische Kontextualisierung KI-generierter Ergebnisse: Recruiter:innen, die mittels KI ein Anforderungsprofil für eine offene Stelle bearbeiten, müssen einschätzen können, ob vorgeschlagene Fähigkeiten für die gegebene Rolle realistisch und branchenüblich sind. Gleichzeitig gewinnen KI-bezogene Kompetenzen an Bedeutung, was Implikationen für Berufserfahrene hat, die gewohnte Arbeitsweisen umstellen müssen. Auch äußern Beschäftigte Sorgen hinsichtlich des Verlusts von Fähigkeiten (sogenanntes Deskilling) oder davor, dass man sich zu sehr auf KI-Ergebnisse verlasse und nicht ausreichend hinterfrage (sogenannte Complacency). In unseren Interviews zeigte sich dieses Risiko etwa darin, dass eine erfahrene Recruiterin bei der Nutzung eines mit KI-Unterstützung generierten Interviewleitfadens in der konkreten Gesprächssituation selbst fast vergessen hätte, wichtige Fragen zu stellen.

“Als ich diesen Leitfaden für mein [...] Interview [...] vorbereitet habe [...], hatte ich [...] einen super kompetenzbasierten Leitfaden, mit Verhaltensankern und allem Möglichen. Und ich hätte fast vergessen zu fragen: ‘Was ist dir eigentlich wichtig bei einem neuen Arbeitgeber?’ [...] Weil die KI mir diese Fragen nicht generiert hat.”

– aus einem Interview mit einer Recruiting-Managerin

Das Beispiel verdeutlicht, wie schnell selbst Berufserfahrene Gefahr laufen, sich im Arbeitsalltag zu sehr auf KI-Ergebnisse zu verlassen. Es zeigt jedoch auch, dass die Recruiting-Managerin den lückenhaften KI-gestützten Leitfaden letztlich in der Situation korrigieren konnte, weil sie über jahrelange Praxiserfahrung verfügte.

Insgesamt ergibt sich aus den beschriebenen Dynamiken in Kombination mit der Geschwindigkeit der technischen Veränderung, so wie Beschäftigte sie derzeit erleben, ein kontinuierlicher Lern- und Erprobungsbedarf, der über reines Fachwissen hinausgeht, sowie eine hohe Anpassungsfähigkeit. Da sich die Technologie und genutzte KI-Modelle in kurzer Taktung verändern, benötigen Beschäftigte im Arbeitsalltag die nötigen Freiräume, um im eigenen Arbeitskontext regelmäßig mit den Systemen experimentieren zu können.

Verschiebung der Arbeitslast von Beschäftigten

Während in den von uns untersuchten Unternehmen, wie oben beschrieben, erwartete Produktivitätssprünge bisher nur in wenigen Fällen zu beobachten sind, beschreiben Beschäftigte gleichzeitig eine spürbare Verschiebung der Arbeitslast. So entsteht beispielsweise ein zusätzlicher Aufwand für die Kontrolle und aufwendige Nachbearbeitung von Ergebnissen. Auch berichten Beschäftigte davon, mittels generativer KI Aufgaben auszuführen, die sie zuvor an Kolleg:innen oder externe Dienstleister ausgelagert haben, etwa bei der Erstellung von Grafiken oder Texten (siehe "Insourcing" im vorherigen Kapitel). Während generative KI Beschäftigte teilweise bei bestimmten administrativen Tätigkeiten entlastet, verdichtet es an anderen Stellen ihre Arbeitstage und erzeugt zusätzliche Aufgaben. Da diese Aufgaben nun nicht mehr von spezialisierten Fachkräften übernommen werden, droht dabei streckenweise auch die Qualität der Arbeitsergebnisse zu leiden.

**GENERATIVE KI FÜHRT ZU
ENTLASTUNG, ABER AUCH
VERDICHUNG VON ARBEIT**

"Für mich persönlich hat es mir mehr Arbeit gemacht, weil unsere Grafik[abteilung] nicht [mehr] da ist und ich es jetzt selber machen muss über die KI. Ja, und das Bildmaterial ist nicht mehr in der Qualität, oder das Videomaterial ist nicht mehr in der Qualität da, wie wir es eigentlich gerne hätten."

– aus einem Interview mit einem Marketing-Manager

Gleichzeitig entsteht – getrieben durch die hohen Erwartungen möglicher Effizienzeinsparungen durch generative KI – auch ein Nutzungsdruck unter den Beschäftigten, die in einer aufwendigen Suche nach Anwendungsfällen mündet. Nicht zuletzt verstärken auch teils unrealistische Erwartungen an Geschwindigkeit seitens Kund:innen und Kolleg:innen den Arbeitsdruck, weshalb Beschäftigte zum jetzigen Zeitpunkt nur sehr vereinzelt berichten, von gewonnenen Freiräumen zeitlich zu profitieren. Um einer schleichenden Verdichtung von Arbeit entgegenzuwirken, darf diese Verschiebung der Arbeitslast nicht dem Zufall überlassen werden, sondern muss in Unternehmen beobachtet und gezielt gesteuert werden. Dies erfordert frühzeitig einen gemeinsamen, partnerschaftlichen Dialog über Verteilungsfragen, um – sofern notwendig – Aufgabenbereiche neu zu ordnen.

3

GESTALTUNGSANSÄTZE FÜR DIE PRAXIS

Wie Unternehmen, Beschäftigte und Akteure in der Politik den Wandel gemeinsam sozialverträglich gestalten können

Die vorherigen Abschnitte haben gezeigt, dass generative KI-Systeme vielfältige Potenziale bieten, dabei Unternehmen und Beschäftigte jedoch gleichzeitig vor neue Herausforderungen stellen. Um diesen zu begegnen, haben die von uns untersuchten Unternehmen diverse Ansätze entwickelt. Zum Abschluss des Whitepapers stellen wir daher einige zentrale Gestaltungsansätze aus Sicht der Beschäftigten, der Mitbestimmungsakteure sowie des Managements dar, um die Einführung und Nutzung von generativer KI sowohl effektiv als auch sozial verträglich zu gestalten. Wir zeigen zudem politische Möglichkeiten zur Gestaltung von guter Arbeit mit generativer KI auf.

Gestaltungsansätze für das Management

Generative KI beeinflusst nicht nur die Arbeit von Beschäftigten, sondern auch die Wertschöpfung und Geschäftsmodelle von Unternehmen. Dementsprechend ist eine strategische Auseinandersetzung mit der Bedeutung von generativer KI erforderlich. Unternehmen müssen entscheiden, welche Tätigkeiten künftig an KI-Systeme delegiert oder gemeinsam mit ihnen ausgeführt werden sollen. Ergänzend kann ein klar definiertes Leitbild für den Einsatz von KI-Systemen Orientierung für Beschäftigte schaffen und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über die zukünftige Zusammenarbeit von Mensch und KI unterstützen. Dieses sollte verdeutlichen, welche Ziele mit dem Einsatz von KI verfolgt werden, welche Rolle KI in der täglichen Arbeit einnehmen soll und welche Prinzipien im Umgang mit KI-Systemen gelten. Es sollte daher im Dialog mit den Beschäftigten erarbeitet werden.

Zudem erscheint es sinnvoll, dass Unternehmen Ansätze und Verfahren entwickeln, um den Einsatz generativer KI-Anwendungen ganzheitlich zu bewerten. Dabei sollten Bewertungskriterien über reine Nutzungskennzahlen hinausgehen und sowohl quantitative als auch qualitative Effekte berücksichtigen. Neben der Frage, in welchem Umfang KI-Anwendungen eingesetzt werden, sollte beispielsweise untersucht werden, ob sie tatsächlich zu einer Reduktion von Arbeitsaufwand führen, Prozesse verbessern oder Beschäftigte bei

anspruchsvollen Tätigkeiten unterstützen. Gleichzeitig gilt es zu betrachten, welche Auswirkungen der KI-Einsatz auf Faktoren wie Handlungsspielräume, Autonomie und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hat.

Technologisch ist die Bereitstellung geeigneter generativer KI-Lösungen notwendig, um eine informelle Nutzung nicht freigegebener Tools zu vermeiden. Zugleich erfordert die dynamische Weiterentwicklung von KI-Modellen ein kontinuierliches Monitoring sowie eine regelmäßige Anpassung der eingesetzten Lösungen. Viele der untersuchten Unternehmen etablieren hierfür ein Netzwerk KI-affiner Beschäftigter, die als Botschafter:innen die Entwicklungen in ihren jeweiligen Bereichen beobachten und entsprechendes Wissen mit anderen Botschafter:innen und der Organisation teilen.

Zudem sind für den Einsatz von generativer KI klare Richtlinien erforderlich, die rechtliche Rahmenbedingungen, Datenschutzanforderungen und interne Vorgaben berücksichtigen. Diese sollten regelmäßig überprüft und an technologische sowie regulatorische Entwicklungen angepasst werden. Dabei ist eine transparente Kommunikation der Regeln gegenüber den Beschäftigten entscheidend, um Unsicherheiten bei der Nutzung von generativer KI vorzubeugen.

Im Bereich Skills ist wichtig sicherzustellen, dass Beschäftigte nach Bedarf Zugang zu formaler Weiterbildung haben, gleichzeitig erscheint insbesondere informelles „Learning by doing“ zentral. Beschäftigte benötigen Zeit zum Experimentieren, etwa durch Zeitbudgets oder gemeinschaftliche Veranstaltungen, bei denen Teilnehmende in einem begrenzten Zeitraum Prompts für generative KI-Systeme entwickeln, testen und verbessern (auch Prompthons genannt). Ebenso bedeutsam ist der organisationsinterne Wissenstransfer, um Best Practices zu sichern. Die untersuchten Unternehmen haben dazu verschiedene Formate entwickelt, wie zum Beispiel die bereits erwähnten Botschafter:innenprogramme, Arbeitsgruppen und Lunch-Talks.

Gestaltungsansätze für Beschäftigte und Betriebsräte

In den im Rahmen des Projekts geführten 145 Interviews berichten Beschäftigte zwar von punktuellen Entlastungen in bestimmten Aufgaben, jedoch in erster Linie von der Übernahme zusätzlicher Aufgaben oder Verantwortlichkeiten und damit neuen Belastungen. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso wichtiger, dass Beschäftigte und Betriebsräte Mitbestimmung und Entlastung aktiv einfordern. Zentral sind dabei Verteilungsfragen, insbesondere wie mögliche Zeiteinsparungen genutzt werden, ob alle Beschäftigten gleichermaßen von Entlastungen profitieren und wo neue Ungleichheiten entstehen. Auch die Auswirkungen einer Verschiebung von Tätigkeiten auf die Wertigkeit von Stellen sowie auf tarifliche Eingruppierungen sollten kritisch geprüft werden. Begründungen für Arbeitsplatzabbau durch KI gilt es dabei sorgfältig zu hinterfragen. Im Kontext von generativer KI gewinnen auch vorausschauende Vereinbarungen zur nachhaltigen Qualifikation und Weiterbildung weiter an Bedeutung (siehe auch von Richthofen et al., 2023). Ein strukturierter Wissenstransfer zwischen Betriebsräten und Beschäftigten ist dabei ebenso wichtig. In Verhandlungen ist eine

selbstbewusste Haltung zentral: Generative KI ist stets kontextabhängig, und Beschäftigte bleiben die Expert:innen für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche.

Politische Gestaltungsmöglichkeiten

Aus Sicht der im Rahmen des Projekts befragten Praktiker:innen ist der unternehmerische Einsatz generativer KI nach wie vor von rechtlichen Unsicherheiten hinsichtlich Copyright und Urheberrecht geprägt. Für Unternehmen entsteht dadurch erhebliche Planungsunsicherheit, da potenzielle Haftungsrisiken, etwa bei der Nutzung oder Weiterverarbeitung von KI-generierten Texten, Bildern oder Code, oft nur schwer abschätzbar sind. Diese Unklarheit führt dazu, dass Investitionsentscheidungen verzögert oder bestimmte Anwendungsfälle bewusst vermieden werden. Eine größere Rechtssicherheit für Unternehmen in diesen Fragen könnte eine umfassende Nutzung von generativen KI-Anwendungen erheblich erleichtern.

Der Zugang zu generativen KI-Anwendungen ist zudem ungleich verteilt. Während große Unternehmen die Ressourcen besitzen, um eine Vielzahl von KI-Anwendungen zu beschaffen, entsprechendes Know-how aufzubauen und ihren Beschäftigten bereitzustellen, sind die Möglichkeiten kleiner und mittlerer Unternehmen deutlich begrenzter. Akteure an der Schnittstelle zwischen Politik und Wirtschaft sollten kleine und mittlere Unternehmen daher gezielt bei der Einführung unterstützen und stärker vernetzen. Allianzen, Kooperationsstrukturen und der vereinfachte Zugang zu leistungsstarken und datenschutzkonformen generativen KI-Lösungen können dazu beitragen, das Spielfeld zu ebnen.

Die Politik kann zudem dazu beitragen, sicherzustellen, dass Mitbestimmungsrechte im Kontext des Einsatzes generativer KI nicht ausgehöhlt oder umgangen werden, indem bestehende arbeitsrechtliche Regelungen sofern notwendig an die neuen technologischen Entwicklungen angepasst und ihre Durchsetzbarkeit gestärkt werden.

Im Bereich Qualifizierung sollte insbesondere für Arbeitssuchende und Absolvent:innen Sicherheit geschaffen werden. Politische Maßnahmen für lebenslanges Lernen, die Entwicklungen im Bereich generativer KI berücksichtigen, sind dabei zentral. Flankierend braucht es eine klare Vision und strategische Orientierung für „Gute Arbeit mit KI“, die über Effizienz- und Produktivitätsziele hinausgeht und die Qualität von Arbeit systematisch in den Mittelpunkt stellt.

REFERENZEN

- Call, M. L., Jiang, K., & Idso, C. (2025). Star advantage: Employee value creation and capture in the age of artificial intelligence. *Human Resource Management*, 65(1), 151–167. <https://doi.org/10.1002/hrm.70023>
- Cillo, P., & Rubera, G. (2024). Generative AI in innovation and marketing processes: A roadmap of research opportunities. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01044-7>
- Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E., Lifshitz, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Kraye, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Organization Science*, 37(2), 403–423. <https://doi.org/10.1287/orsc.2025.21838>
- Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C., & Zschech, P. (2024). Generative AI. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 111–126. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00834-7>
- Gerber, C., von Richthofen, G., Köhne, S., Katzinski, A., & Sirman-Winkler, M. (2026). *Context matters: Institutional logics and the adoption of generative artificial intelligence in knowledge* [Unveröffentlichtes Manuskript]. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft.
- Hermann, E., & Puntoni, S. (2024). Artificial intelligence and consumer behavior: From predictive to generative AI. *Journal of Business Research*, 180, 114720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114720>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- Kochan, T. A., Armstrong, B., Shah, J., Castilla, E. J., Likis, B., & Mangelsdorf, M. E. (2023). Bringing worker voice into generative AI. *An MIT Exploration of Generative AI*. <https://doi.org/10.21428/e4baedd9.0d255ab6>
- Krakovski, S. (2025). Human-AI agency in the age of generative AI. *Information and Organization*, 35(1), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2025.100560>
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187–192. <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.adh2586>
- Nyberg, A. J., Schleicher, D. J., Bell, B. S., Boon, C., Cappelli, P., Collings, D. G., Molle, J. E. D., Feuerriegel, S., & Gerhart, B. (2025). A brave new world of human resources research: Navigating perils and identifying grand challenges of the GenAI revolution. *Journal of Management*, 51(6), 2677–2718. <https://doi.org/10.1177/01492063251325188>
- Retkowsky, J., Hafermalz, E., & Huysman, M. (2024). Managing a ChatGPT-empowered workforce: Understanding its affordances and side effects. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.009>

- Retkowsky, J., Hafermalz, E., & Huysman, M. (2026). Harnessing a “spirited technology”: How working with generative AI collapses the creative process. *Academy of Management Discoveries*, 00(00), 1–55.
<https://doi.org/10.5465/amd.2024.0280>
- Ruokonen, M., & Ritala, P. (2025). Managing generative AI for strategic advantage. *Research-Technology Management*, 68(4), 11-20. <https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2497687>
- von Richthofen, G., Köhne, S., & Golf-Papez, M. (im Druck). Adapting to Generative AI in Creative Work: A Technological Frames Perspective on Creative Advertising. *Journal of Business Research*.
- von Richthofen, G., Köhne, S., & Send, H. (2023). KI in der Wissensarbeit: Handlungsfelder und Ansätze für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7541307>
- Wahid, R., Mero, J., & Ritala, P. (2025). Technology-enabled democratization: Impact of generative AI on content marketing agencies. *Industrial Marketing Management*, 131, 1-16.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.09.007>
- Woronkiewicz, J., Noonan, D. S., & Skaggs, R. (2026). GenAI and creative labor: New evidence on valuation, inequality, and adoption. *Work and Occupations*, 53(3), 599-634.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/07308884261450882>

ÜBER DIE PROJEKTPARTNER

Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft

Das Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) erforscht die dynamische Beziehung zwischen Internet und Gesellschaft. Als erstes Institut in Deutschland mit diesem Fokus hat das HIIG ein Verständnis erarbeitet, das die Einbettung digitaler Innovationen in gesellschaftliche Prozesse betont. Eine zunehmende Bedeutung gewinnt die Herausbildung digitaler Infrastrukturen und ihre Verflechtung mit verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens. Ziel ist es, das Zusammenspiel zwischen soziokulturellen, rechtlichen, ökonomischen und technischen Normen im Digitalisierungsprozess zu verstehen. Ausgehend von der Bearbeitung grundlegender Forschungsfragen werden neue Erkenntnisse gewonnen, die zur Diskussion über die Herausforderungen der Digitalisierung beitragen. Dabei versteht sich das HIIG als Plattform für Forschende im Bereich Internet und Gesellschaft. Das HIIG fördert auch die kooperative Entwicklung von Projekten, Anwendungen und Forschungsnetzwerken auf nationaler und internationaler Ebene.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

Das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) untersucht grundlegende gesellschaftliche Fragen. Erforscht werden Entwicklungstendenzen, Anpassungsprobleme und Innovationschancen moderner Gesellschaften. Die Forschung ist theoriegeleitet, praxisbezogen, oft langfristig angelegt und meist international vergleichend. Die Forschungsschwerpunkte des WZB sind: Dynamiken sozialer Ungleichheiten, Markt und Entscheidung, Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel, Internationale Politik und Recht, Wandel politischer Systeme, Migration und Diversität sowie Politische Ökonomie der Entwicklung. Am WZB arbeiten Wissenschaftler:innen verschiedener Disziplinen zusammen, vor allem aus der Soziologie, der Politikwissenschaft, der Ökonomie und der Rechtswissenschaft. Die Forschungsergebnisse richten sich an eine wissenschaftliche Öffentlichkeit, darüber hinaus an Expert:innen und interessierte Praktiker:innen in Politik, Wirtschaft, Medien und Gesellschaft. Als außeruniversitäres Forschungsinstitut ist das WZB Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft. Es kooperiert eng mit den Berliner Universitäten.

Weizenbaum-Institut

Das Weizenbaum-Institut erforscht die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung auf unsere Gesellschaft. Seine Forschungsthemen reichen von Künstlicher Intelligenz und Plattformökonomie über digitale Demokratie und Nachhaltigkeit bis zu Fragen von Sicherheit, Teilhabe und Gerechtigkeit im digitalen Wandel. Es trägt mit seinen Handlungsempfehlungen dazu bei, die digitale Transformation nachhaltig, selbstbestimmt und verantwortungsvoll zu gestalten. Es wird vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und dem Land Berlin gefördert.

DANKSAGUNG

Wir danken allen Kolleg:innen, die im Rahmen des Forschungsprojekts *Generative KI in der Arbeitswelt* mitgewirkt haben und deren Arbeit und Ideen in dieses Whitepaper eingeflossen sind, insbesondere Florian Butollo, Nele Buß, Marlene Kulla, Esther Görnemann, Maximilian Greb, Tatiana Gonikhina und Mareike Sirman-Winkler. Zudem sind wir den Studienteilnehmer:innen für ihre Zeit und ihren wertvollen Input im Rahmen der Interviews und Fallstudien dankbar, die diese Forschung ermöglicht hat. Des Weiteren danken wir dem Management-Team des HIIG für die administrative Begleitung, insbesondere Frederik Efferenn für die sorgfältige Editierung und Larissa Wunderlich für die visuelle Umsetzung. Darüber hinaus danken wir der Abteilung Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) für die Finanzierung und Ermöglichung dieses spannenden Forschungsprojekts.