

## Wie künstliche Intelligenz die Personalarbeit beeinflusst

# «Wir kratzen gerade erst an der Oberfläche»

Künstliche Intelligenz (KI) wird immer mehr Teil unseres (Arbeits-)Alltags. Doch nutzen wir ihr Potenzial optimal? Timm Süss, Lead AI Circle bei der Baloise Gruppe, beschäftigt sich täglich mit dieser Frage. Im Titelinterview spricht der KI-Experte über ungenutzte Chancen, Risiken und die KI-Trends, die die Personalarbeit prägen werden.

*Interview geführt von Dave Husi*

### *Herr Süss, welche Rolle spielt KI in Ihrem (Arbeits-)Alltag?*

Eine sehr grosse. Ich leite den AI Circle bei Baloise, eine Gruppenfunktion, die einen holistischen Blick auf künstliche Intelligenz aus Innovations-, Regulations- und Upskilling-Sicht hat. Der spannendste Teil dabei ist das kontinuierliche Entdecken neuer Möglichkeiten – sei es durch das Testen innovativer Tools oder im Vermitteln von Wissen an Mitarbeitende.

Im Arbeitsalltag nutze ich KI als kreativen Partner bei kleineren und grösseren Aufgaben. Ein Beispiel, das mich besonders fasziniert hat: Ich konnte in den letzten Monaten mit KI-gestützten Coding-Agenten mehrere Apps entwickeln – in Programmiersprachen, die ich nicht besonders gut beherrsche. Wo man früher Wochen oder Monate brauchte, um eine neue Programmiersprache zu lernen, kann man heute mit KI-Unterstützung innerhalb weniger Tage funktionierende Lösungen entwickeln. Dasselbe auch mit Tools zur Content-Erstellung: Ich kann ein Video auf Deutsch aufnehmen und innerhalb kurzer Zeit in unsere drei Firmensprachen sowie Englisch übersetzen. Das verändert nicht nur die Art, wie wir arbeiten, sondern auch, wie wir lernen und uns weiterentwickeln.

### *Auf einer Skala von 1 (kaum) bis 10 (komplett), wie stark wird KI die Arbeitswelt umkrempeln?*

Die Transformation würde ich bei 8 bis 9 einordnen. Was wir gerade erleben, ist eine fundamentale Neugestaltung unserer Arbeitswelt. Diese vollzieht sich auf mehreren Ebenen gleichzeitig: Im Mikrobereich unseres täglichen Arbeitens sehen

wir bereits, wie KI-Tools Routineaufgaben übernehmen und uns bei komplexen Entscheidungen unterstützen. Auf der Ebene einzelner Berufsbilder entstehen völlig neue Tätigkeitsfelder, während andere sich grundlegend wandeln oder verschwinden. Am weitreichendsten sind jedoch die langfristigen strukturellen Veränderungen – KI verändert nicht nur, wie wir arbeiten, sondern auch, was wir unter Arbeit verstehen.

Sie übernimmt die monotonen Routinearbeiten und schafft Raum für kreative und strategische Tätigkeiten. Zweitens kann KI ein einfacher Zugang zu einem grossen Pool von Expertenwissen sein, auch wenn man aufpassen muss, dass die Chatbots aus Verlegenheit nicht neue Fakten erfinden. Oder KI als Reflexionsfläche: Sie stellt gezielte Fragen, die zum Denken anregen, gibt konkrete Ver-

## «Viele Mitarbeiter testen bereits KI-Tools, teilen ihre Erfahrungen aber nicht immer offen.»

Besonders spannend ist die Entwicklung intelligenter KI-Agenten. Während KI-Dialogsysteme wie Claude oder ChatGPT uns heute schon bei der Textanalyse oder Datenverarbeitung unterstützen, werden autonome Agenten zunehmend komplexe Aufgabensequenzen selbstständig bewältigen. Die nächste grosse Revolution steht uns bevor, wenn KI lernt, unsere physische Umwelt umfassend zu verstehen und zu manipulieren – dann wird auch die Welt der manuellen Arbeit eine tiefgreifende Transformation erleben. Das dauert allerdings noch eine Weile: Robotik ist ein kniffliges Feld.

### *In welchen Bereichen können Unternehmen und ihre Mitarbeitenden am meisten von KI profitieren?*

Der Nutzen von KI entfaltet sich auf verschiedenen Ebenen, aber lassen Sie mich das anhand praktischer Beispiele erläutern. Denken Sie an einen typischen Arbeitstag: Wie viel Zeit verbringen Sie mit repetitiven Aufgaben, die Sie eigentlich ungern machen? Genau hier setzt KI an.

besserungsvorschläge und unterstützt die berufliche Entwicklung. Das ersetzt menschliche Coaches nicht, öffnet aber niederschwellige Möglichkeiten für viele Menschen, die sonst nie ein Coaching in Anspruch nehmen würden.

Der KI-Forscher Ethan Mollick spricht hier von vier strategischen Dimensionen: erstens die klassische Effizienzsteigerung – schnellere Prozesse, automatisierte Routinen. Aber das ist nur der Anfang. Der wahre Mehrwert liegt in den Innovationsmöglichkeiten: Neue Services, die vorher undenkbar waren, werden plötzlich realisierbar. Drittens ermöglicht KI eine Demokratisierung von Dienstleistungen – Premium-Services, die bisher nur wenigen zugänglich waren, können nun breiter angeboten werden. Und schliesslich erlaubt die tiefere Personalisierung bestehender Angebote im Premium-Bereich eine höhere Kundenzufriedenheit.

### *Wie gut nutzen wir heute die Möglichkeiten von KI bei unserer Arbeit?*

Wir kratzen gerade erst an der Oberfläche. Selbst wenn die KI-Entwicklung heute stehen bleiben würde – was sie definitiv nicht wird – bräuchten Unternehmen mindestens fünf Jahre, um die bereits verfügbaren Möglichkeiten vollständig zu integrieren. Es ist wie bei der Einführung des Internets: Wir nutzen die neue Technologie zunächst mit alten Denkmustern, bevor wir ihr transformatives Potenzial wirklich verstehen.

Was mich besonders fasziniert: Viele Mitarbeitende testen bereits KI-Tools, teilen ihre Erfahrungen aber nicht immer offen. Das zeigt, dass die eigentliche Innovation oft von unten kommt – von Menschen, die pragmatische Lösungen für ihre täglichen Herausforderungen suchen. Unternehmen müssen neben den Bestrebungen, Prozesse mit KI vertikal zu verbessern, diese horizontalen Use Cases fördern und Bedingungen schaffen, damit diese skaliert werden können.

#### **Wo gibt es Aufholbedarf?**

Die grösste Hürde ist oft nicht die Technologie selbst, sondern unsere Herangehensweise an sie. Viele Menschen erkennen KI noch nicht als mögliche Lösung für ihre tagtäglichen Herausforderungen – ähnlich wie in den frühen Tagen des Internets, als dessen Potenzial noch nicht erkannt wurde. Der zweite kritische Punkt ist das Verständnis für die Grundprinzipien der KI-Kommunikation. Es ist wie das Erlernen einer neuen Sprache: Man kann sich rasch mit Händen und Füssen verständlich machen – um einen Vortrag zu halten oder einen Roman zu schreiben, benötigt man jedoch viel mehr Erfahrung.

Die gute Nachricht ist: Diese Fähigkeiten sind erlernbar. Es braucht vor allem praktische Übung und die Bereitschaft, neue Denkmuster zu entwickeln. Die erfolgreichsten Ansätze, die ich in Unternehmen gesehen habe, beginnen mit praktischen Einführungen, die zu kleinen, konkreten Anwendungsfällen führen und dann organisch mit dem steigenden Verständnis der Mitarbeitenden wachsen.

#### **Als einer der Hauptgründe für den Einsatz von KI wird Prozessoptimierung genannt. Welche Tools empfehlen Sie für die Personalarbeit?**

Grundsätzlich empfehle ich, mit etablierten Sprachmodellen zu beginnen. Je nach

Unternehmensgrösse und Anforderungen an Datensicherheit und Compliance gibt es verschiedene Optionen: von der sorgfältig kontrollierten Nutzung öffentlicher Modelle wie Claude oder ChatGPT bis hin zu spezialisierten Enterprise-Lösungen, die einen sicheren und regelkonformen Gebrauch gewährleisten. Wichtig ist, dass die gewählte Lösung zu Ihren spezifischen Sicherheits- und Datenschutzanforderungen passt.

## **«KI kann als Sparringspartner dienen, der neue Perspektiven einbringt.»**

Die spannende Entwicklung, die wir gerade beobachten, ist die Integration von KI-Funktionen in unsere gewohnten Arbeitstools. Stellen Sie sich vor: Ihre Meetingsoftware erstellt automatisch präzise Zusammenfassungen und extrahiert relevante Aufgaben.

#### **Die Qualität des Outputs hängt bei generativer KI stark vom Input ab. Worauf muss beim «Prompting» geachtet werden?**

Erfolgreiche KI-Kommunikation basiert auf drei Grundpfeilern. Erstens: «Context is king.» Die KI mag zwar über ein umfangreiches Weltwissen verfügen, aber weiss nichts über Sie und Ihre spezifische Situation. Je klarer Sie Ihre Ausgangslage beschreiben, desto «kundenorientierter» wird die Antwort ausfallen. Zweitens geht es um Ihre Absicht. Was wollen Sie mit der Antwort erreichen? Je präziser Sie formulieren können, was Sie mit den KI-Antworten erreichen wollen, desto besser kann die KI darauf hinarbeiten. Der dritte Pfeiler ist ein klarer Auftrag: Was soll die KI für Sie tun? Welches Format erwarten Sie? Welche spezifischen Anforderungen gibt es?

Auch wenn KI nicht menschlich ist, lohnt es sich, ihr die Aufgaben so zu stellen, als ob Sie einen neuen Mitarbeitenden vor sich hätten: Sie würden ihm auch erklären, in welchem Kontext eine Aufgabe steht, was das Ziel ist und welche Form das Endergebnis haben soll – und dies danach auch kontrollieren. Diese menschliche Art der Kommunikation führt auch bei KI zu den besten Ergebnissen.

#### **Können Sie ein paar konkrete Anwendungsbeispiele beschreiben?**

KI entfaltet ihren grössten Nutzen dort, wo Arbeit bisher mühsam, monoton und zeitintensiv war. Nehmen wir das Beispiel der Stellenausschreibungen: Ein Recruiter verbringt oft Stunden damit, Texte zu formulieren und anzupassen – wertvolle Zeit, die ihm dann für persönliche Gespräche mit Kandidaten fehlt. Mit KI kann er Stellenanzeigen in Minuten vorformulieren lassen – von individuellen Postings auf Social Media ganz zu schweigen.

Oder denken Sie an kreative Prozesse: KI kann als Sparringspartner dienen, der neue Perspektiven einbringt und unerwartete Verbindungen herstellt. In Workshops nutze ich KI oft als zusätzlichen Teilnehmer und stillen Berater im Raum, der frische Ideen und alternative Sichtweisen einbringt. Im Projektmanagement hilft KI bei der Strukturierung und Planung, sodass sich das Team auf die inhaltliche Arbeit konzentrieren kann.

#### **KI-Einsatz ist mit einem riesigen Datenschutzproblem verbunden – wie beurteilen Sie diese Aussage?**

Das kommt darauf an, was wir unter Datenschutz verstehen – oft wird hier der eigentliche Datenschutz mit Informationssicherheit vermischt. Beim Ersterem haben wir es mit einem rechtlichen Thema, bei Letzterem mit einem Risikothema zu tun. Der Datenschutz regelt, wie wir mit personenbezogenen Daten umgehen dürfen – welche Daten wir erheben, verarbeiten und speichern können. Die Informationssicherheit hingegen beschäftigt sich damit, wie wir diese Daten technisch schützen.

Im Kontext von KI und HR bedeutet das: Überall dort, wo KI mit personenbezogenen Daten in Berührung kommt, bewegen wir uns in einem sensiblen rechtlichen Rahmen. Sie können nicht einfach Mitarbeiterdaten in öffentliche KI-Systeme eingeben, ohne die entsprechenden Rechtsgrundlagen und Schutzmassnahmen zu haben. Besonders bei neuen Technologien ist oft eine Datenschutz-Folgenabschätzung erforderlich – hier empfehle ich dringend, frühzeitig das Gespräch mit Ihren Datenschutzbeauftragten zu suchen.

Das bedeutet aber nicht, dass KI im Personalbereich unmöglich ist. Es gibt viele Aufgaben, die ohne direkten Personenbezug auskommen, etwa die Erstellung von Stellenausschreibungen oder die Entwicklung von Schulungsunterlagen. Und selbst bei personenbezogenen Daten ist der KI-Einsatz nicht grundsätzlich ausgeschlossen – er muss nur sorgfältig geplant und abgesichert sein.

Ich empfehle hier das Proportionalitätsprinzip: Je bedeutsamer und risikoreicher eine Entscheidung ist, desto höher sollte der menschliche Anteil sein.

**Welche anderen Herausforderungen gibt es bei der Nutzung von KI im HR?**

Die Herausforderungen sind vielschichtig und oft miteinander verwoben. Im technischen Bereich kämpfen viele Unternehmen mit mangelnder Datenqualität und veralteter IT-Infrastruktur. Es ist wie beim Hausbau – ohne solides Fundament wird jeder noch so schöne Aufbau instabil.

Bei den KI-spezifischen Problemen stehen wir vor der Herausforderung von Bias in den Modellen, ihrer Verlässlichkeit und der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Eine KI ist nur so gut wie die Daten, mit denen sie trainiert wurde. Wenn diese Daten historische Vorurteile enthalten, wird die KI diese fortschreiben.

Die grösste organisatorische Herausforderung ist jedoch das mangelnde Verständnis für die Technologie selbst. Viele HR-Abteilungen müssen hier einen Entwicklungssprung machen – von der reinen Anwendung digitaler Tools hin zu einem tieferen und vor allem praktischen Verständnis der zugrunde liegenden Technologien.

**Können Sie uns als Beispiel einen KI-Use-Case aus dem Personalbereich ihres Unternehmens kurz vorstellen?**

Wir haben vor einiger Zeit eine KI-basierte Recruiting-Toolbox eingeführt. Stellen Sie sich vor, Sie sind Recruiter und führen täglich mehrere Gespräche – die Vorbereitung kostet normalerweise viel Zeit. Wir haben ein Tool entwickelt, das diesen Prozess grundlegend verändert: Sie geben die Stellenbeschreibung und typische Kandidatenprofile ein, definieren die Art des Gesprächs – ob Telefoninterview oder

persönliches Gespräch –, und das System generiert massgeschneiderte Fragenkataloge. Diese können dann auf verschiedene Interviewer verteilt und individuell angepasst werden. Das beschleunigt oder verbessert die Vorbereitung, speziell auch in Zusammenarbeit mit den Linienpartnerinnen. Die Toolbox ist viersprachig und enthält neben diesem Interviewtool weitere Werkzeuge, wie zur Erstellung von Stellenausschreibungen oder zur Simulation von Kandidatenantworten.

**Wie sieht die KI-Welt von morgen aus?**

Zum einen wird es KI-Agenten geben, die komplexe Aufgabensequenzen selbstständig ausführen können. Stellen Sie sich vor: Ein KI-Agent, der nicht nur Ihre E-Mails beantwortet, sondern auch Meetings koordiniert, Protokolle erstellt und Folgemaassnahmen initiiert – alles im Einklang mit Ihrem persönlichen Stil und den Unternehmensrichtlinien.

Gleichzeitig werden wir eine tiefere Integration von KI in unsere gewohnte Arbeitsumgebung erleben. Die Technologie wird unsichtbarer, aber wirkungsvoller. Fast jede Anwendung, jedes Tool wird eine KI-Komponente haben, die sich nahtlos in unseren Arbeitsfluss einfügt. Die Herausforderung wird nicht mehr sein, KI zu nutzen, sondern sie optimal für unsere spezifischen Bedürfnisse zu konfigurieren.

Der dritte Aspekt betrifft die regulatorische Landschaft, die sich gerade fundamental verändert. Während die EU mit dem AI Act einen klaren Regulierungsrahmen schafft und die USA eher auf Deregulierung setzen, steht die Schweiz vor der Herausforderung, ihren eigenen Weg zu finden. HR-Teams müssen diese Entwicklungen aufmerksam verfolgen, da sie direkten Einfluss auf die Implementierung von KI-Lösungen im Personalbereich haben werden.

**Neben den vielen Vorteilen gibt es auch Bedenken hinsichtlich KI. Was macht Ihnen am meisten Sorgen?**

Eine grosse Sorge gilt der zunehmenden Machtkonzentration im KI-Sektor. Was wir aktuell beobachten, ist eine beispiellose Zentralisierung von KI-Technologie in den Händen weniger privater Unternehmen. Diese Entwicklung schafft

**ZUR PERSON**



**Timm Süss** (50) leitet seit 2023 den AI Circle bei der Baloise Group, wo er mit einem interdisziplinären Team die KI-Governance und digitale Kompetenzentwicklung verantwortet. Mit 28 Jahren Erfahrung in HR, People Analytics und Künstlicher Intelligenz hat er über 500 Mitarbeitende in Prompt-Design geschult und ein unternehmensweites KI-Netzwerk aufgebaut. Der studierte Organisationspsychologe mit Weiterbildungen in Data Science und Datenschutz ist regelmässiger Dozent an Fachhochschulen sowie Referent bei KI-Anlässen. Als selbstständiger Berater unterstützt er Unternehmen mit praxisnahen KI-Workshops, Vorträgen und individuellen KI-Coachings. Er lebt mit seiner Familie und einer fluktuierenden Anzahl Katzen am Waldrand. Mehr Info: <https://timmsuess.com>.

nicht nur technologische, sondern vor allem gesellschaftliche Abhängigkeiten. Allerdings sehe ich auch hoffnungsvolle Gegenbewegungen: Initiativen für eine staatlich geförderte Sovereign AI und, wenn auch nicht unproblematisch, die Open-Source-KI-Bewegung könnten hier wichtige Gegengewichte bilden.

Meine grundlegendste Sorge betrifft die Geschwindigkeit und Richtung der KI-Entwicklung selbst. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich bin ein überzeugter Befürworter der KI-Nutzung zum Wohle der Menschheit. Aber die aktuelle Entwicklung gleicht einem Wettlauf, bei dem wir manchmal vergessen, innezuhalten und die möglichen Konsequenzen zu durchdenken. Die Frage des «Alignment» – also wie wir sicherstellen, dass KI-Systeme mit menschlichen Werten und Zielen übereinstimmen – wird dabei oft zu oberflächlich behandelt. Etwas Entschleunigung und eine bewusstere Steuerung dieser transformativen Technologie würden uns guttun.