DHBW Heilbronn
Duale Hochschule
Baden-Württemberg

Die Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz in HR-Prozessen: Wenn Absicht nicht zur Anwendung führt

Eine empirische Untersuchung auf Basis des TAM3-Modells

April 2025

Prof. Dr. Carsten Kortum

Executive Summary

Dieses Whitepaper untersucht die Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz (KI) in HR-Prozessen auf der Grundlage des TAM3-Modells (Technology Acceptance Model 3) von Venkatesh & Bala (2008).

Trotz wachsender technologischer Möglichkeiten und zunehmender regulatorischer Anforderungen zeigt sich, dass der tatsächliche Einsatz von KI in Personalabteilungen in Deutschland bisher sehr begrenzt ist.

Im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung (n = 71) wurden zentrale Einflussgrößen wie die wahrgenommene Nützlichkeit (Perceived Usefulness), die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Perceived Ease of Use) sowie externe Variablen wie subjektive Norm, Jobrelevanz und wahrgenommene Kontrolle untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass die wahrgenommene Nützlichkeit den größten Einfluss auf die Nutzungsabsicht hat, gefolgt von der Benutzerfreundlichkeit,
während die Verhaltensintention jedoch keinen signifikanten Zusammenhang zur tatsächlichen Nutzung zeigt.

Darüber hinaus wurden drei externe Einflussfaktoren signifikant bestätigt: Jobrelevanz, subjektive Norm und wahrgenommene externe Kontrolle.

Die Studie macht deutlich, dass die erfolgreiche Einführung von KI im HR-Bereich mehr als nur technologische Infrastruktur benötigt. Es braucht klare Kommunikation über den Nutzen, zielgruppenspezifische Schulungen sowie eine strategische Verankerung im Unternehmen.

Aufgrund der begrenzten Stichprobengröße und nicht-repräsentativen Auswahl sind die Ergebnisse als explorativ zu verstehen – liefern jedoch wertvolle Ansatzpunkte für weiterführende Forschung und praktische Umsetzung.

Abstract

This study investigates the acceptance of artificial intelligence (AI) in human resource (HR) processes based on the Technology Acceptance Model 3 (TAM3). Despite increasing technological availability and regulatory attention, the actual use of AI in HR departments remains low. Using a quantitative online survey (n=71), the study examined key constructs such as perceived usefulness (PU), perceived ease of use (PEOU), behavioral intention (BI), and external influencing factors including subjective norm, job relevance, and perceived control.

The results show that perceived usefulness has the strongest impact on behavioral intention, confirming TAM3 assumptions. Perceived ease of use also influences intention, but to a lesser degree. Notably, behavioral intention does not significantly predict actual usage, indicating a gap between intention and practice. Among external variables, subjective norm, perceived external control, and job relevance show significant effects, whereas others like computer anxiety or playfulness do not.

The findings highlight the importance of communicating the practical value of AI tools, building internal competencies, and addressing organizational readiness. Given limitations such as sample size and non-representativeness, further research is needed to generalize results and explore longitudinal dynamics of AI acceptance in HR.

Aktualität und Relevanz: Beispiel Künstliche Intelligenz im Bewerbungsprozess – Aktueller Stand

1. Aktuelle Nutzung von KI im Recruiting:

•Bewerbungsunterlagen werden fast ausschließlich digital übermittelt (E-Mail/Online-Portal)

•Der Einsatz von KI im weiteren Bewerbungsprozess ist sehr gering:

- Nur **4 %** der Unternehmen nutzen Chatbots für Bewerberfragen
- **3 %** setzen auf KI-gestützte Kompetenzanalysen
- Nur **1 %** nutzt KI zur Vorauswahl von Bewerbungen
- Leistungsbewertung von Mitarbeitern durch KI: **8 %**, Zeugniserstellung: **14 %**

2. Chancen & Risiken:

•**Potenziale**: Effizienzsteigerung (Kostensenkungen), objektivere Auswahl, schnellere Kommunikation

•**Herausforderungen**: Datenschutz, Diskriminierungsrisiken, rechtliche Unsicherheit

3. EU-KI-Verordnung (seit 01.08.2024):

•KI-Anwendungen im HR-Bereich gelten als **Hochrisiko-Systeme**

•Unternehmen müssen:

- Transparenz gegenüber Bewerbenden schaffen
- Rechtlich abgesicherte Datenverarbeitung nachweisen (Konformität)
- Diskriminierungsfreiheit sicherstellen (Fairness)

•Ab 2. **Februar 2025**: Schulungspflicht für alle Nutzer von KI-Systemen im Unternehmen zur Sicherstellung eines „ausreichendes Maßes an KI-Kompetenz“, insbesondere die IT-Abteilungen, die Compliance- und Rechtsabteilung sowie die Personalabteilungen benötigen eigene Fortbildungen.

Quelle: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/karriere/neue-regeln-ki-schulungen-sind-pflicht-182409

Aktualität und Relevanz: Künstliche Intelligenz im Bewerbungsprozess – Aktueller Stand

4. Kompetenzen & Umsetzung:

•Nur **6 %** der Unternehmen halten sich für KI-kompetent

•Fortbildungen müssen:

- Technisches Verständnis vermitteln
- Rechtliche Grundlagen (z. B. KI-Verordnung) abdecken
- Anwendungsspezifische Risiken erklären (z. B. bei ChatGPT)

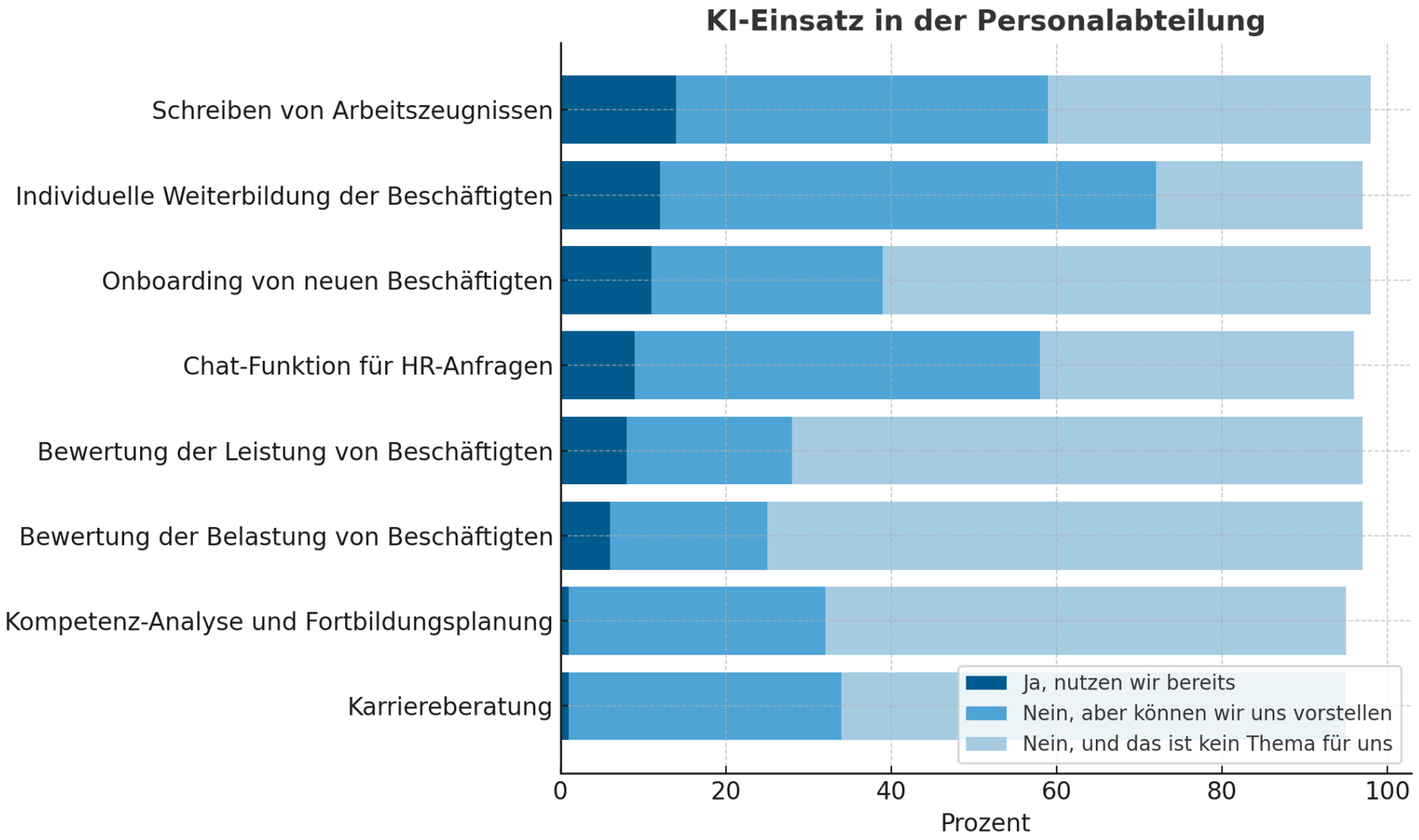
5. Praxisbeispiele:

•**Otto Group**: bereitet Umsetzung mit interdisziplinärer Taskforce vor, bestehendes Schulungssystem wird genutzt

•**Nestlé**: führt praxisnahe Schulungen mit Use-Cases & interne KI-Guidelines ein für Qualitätsbewertungen und Urheberrechtscheck

Quelle: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/karriere/neue-regeln-ki-schulungen-sind-pflicht-182409

Einsatzmöglichkeiten der KI in HR-Prozessen nach Bitkom Research 2025



Quelle: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/karriere/neue-regeln-ki-schulungen-sind-pflicht-182409

Problemstellung und Zielsetzung der Studie

Trotz zunehmender Verfügbarkeit und Potenziale von KI-Technologien im HR-Bereich bleibt deren tatsächliche Nutzung in Unternehmen erstaunlich gering. Insbesondere in HR-Prozessen ist die Nutzung derzeit noch gering.

Zwischen technologischem Potenzial und realer Umsetzung in HR-Bereichen besteht eine Akzeptanzlücke, die nicht allein durch technische Faktoren erklärbar ist.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, die Akzeptanzfaktoren von KI in HR-Prozessen auf Basis des etablierten TAM3-Modells systematisch zu analysieren, relevante Einflussgrößen für die Nutzungsabsicht und tatsächliche Nutzung von KI im Personalwesen zu identifizieren, und daraus konkrete Ansatzpunkte für Unternehmen abzuleiten, wie sie die Einführung und Nutzung von KI-Technologien im HR-Bereich fördern können.
Im Fokus standen dabei besonders: der Vergleich von Nutzenwahrnehmung und Benutzerfreundlichkeit, die Rolle individueller, organisationaler und technologischer Faktoren sowie die praktische Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf Unternehmensrealitäten.
Auf Basis der Untersuchung werden konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgesprochen.

Untersuchungsdesign

Stichprobe
Die Stichprobe entspricht einem Convenience-Sample. Es wurden die HR-Verantwortliche angeschrieben, die über LinkedIn und das Netzwerk der DHBW Heilbronn erreichbar waren. Die Stichprobe ist damit keinesfalls repräsentativ für die Grundgesamtheit der HR-Verantwortlichen in der Wirtschaft. Von 418 Impressionen konnten nur 71 (=17%) vollständig beantwortete Fragebögen generiert werden. Die höchsten Abbruchraten verzeichnete die Startseite (57,4%) mit den Umfrageinformationen und dann die ersten drei Umfrageseiten.

Datenerhebungsmethode
Die Erkenntnisse basieren auf **einem quantitativen Fragebogen,** der von Venkatesh und Bela (2008) übernommen wurde. Die Befragung erfolgte online im Zeitraum vom 14.2.25 bis zum 27.3.25 über das Befragungstool Unipark. Die mittlere Bearbeitungszeit (arithm. Mittel) betrug 14m 40s, die mittlere Bearbeitungszeit (Median) 7m 38s.

Analytische Methode der Datenauswertung
Die erhobenen Daten werden in einem ersten Schritt deskriptiv mit Mittelwerten und Streuungsmaß ausgewertet. Zur besseren Übersicht gibt es zur jeder Frage ein Säulendiagramm mit den sieben vorgegeben Antworten auf der Likert –Skala.

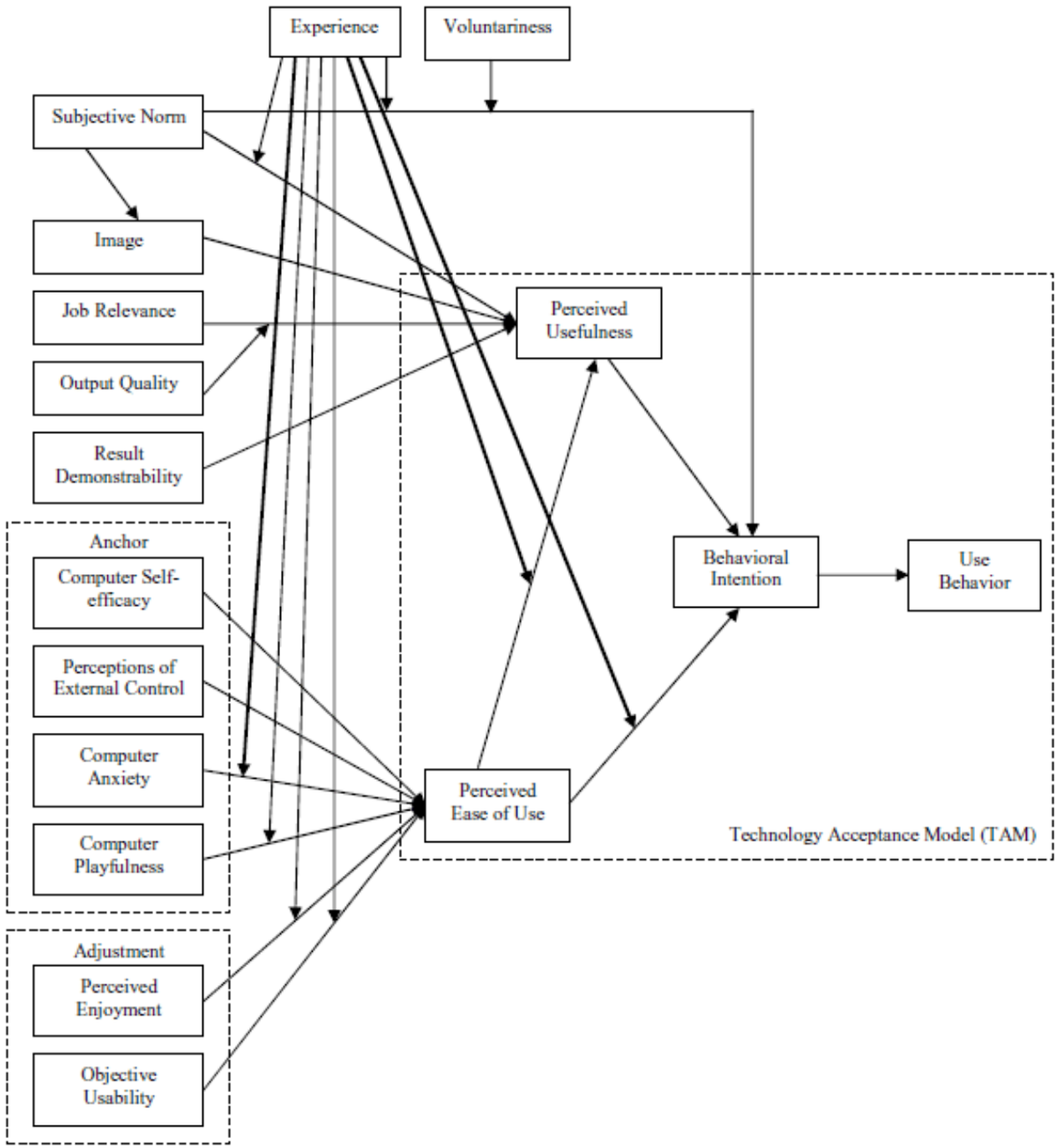
Für die hypothesenprüfenden Analysen kam die Software SmartPLS 4 zum Einsatz, die auf der Partial Least Squares (PLS) Strukturgleichungsmodellierung basiert. Untersucht wurden insgesamt 18 Pfadbeziehungen zwischen 17 latenten Variablen des TAM3-Modells. Die Modellberechnung berücksichtigte Interaktionseffekte sowie die Signifikanzniveaus der Pfadkoeffizienten (p-Werte).

TAM 3 Modell

Venkatesh und Bala (2008) kombinierten das TAM2 (Venkatesh & Davis, 2000) mit dem Modell der Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Venkatesh, 2000) und entwickelten daraus das integrierte Technologieakzeptanzmodell TAM3, dargestellt in der Abbildung.

Das TAM3 basiert auf vier Einflussfaktoren: individuelle Unterschiede, Systemmerkmale, sozialer Einfluss und unterstützende Rahmenbedingungen – diese wirken sich auf die wahrgenommene Nützlichkeit und wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit aus. In dem Modell werden außerdem bestimmte Beziehungen, wie z. B. zwischen Benutzerfreundlichkeit und Nützlichkeit oder zwischen Computerangst und Benutzerfreundlichkeit, durch Erfahrung moderiert.

Das Modell wurde in realen IT-Implementierungen validiert und ist in über 30 Jahren der Akzeptanzforschung gängige Basis von empirischen Untersuchungen. Das Modell ermöglicht die Erklärung, Prognose und die Verbesserung der Nutzerakzeptanz bei technologischen Entwicklungen.



Quelle: DAVIS, Fred D.; GRANIĆ, Andrina; MARANGUNIĆ, Nikola. *The technology acceptance model: 30 years of TAM*. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2024.

Aufbau Fragebogen und latente Variablen

Wahrgenommene Nützlichkeit (Perceived Usefulness, PU)
(7-Punkte Likert-Skala: 1 = stimme überhaupt nicht zu, 7 = stimme völlig zu)

- PU1 Die Nutzung von KI verbessert meine Leistung im Bereich Human Relations.
- PU2 Die Nutzung von KI in HR-Prozessen steigert meine Produktivität.
- PU3 Die Nutzung von KI erhöht meine Effektivität in HR-Aufgaben.
- PU4 Ich finde den Einsatz von KI in Human Relations nützlich.

Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Perceived Ease of Use, PEOU)
(7-Punkte Likert-Skala)

- PEOU1 Meine Interaktion mit KI-gestützten HR-Systemen ist klar und verständlich.
- PEOU2 Die Nutzung von KI in HR-Prozessen erfordert nicht viel geistige Anstrengung.
- PEOU3 Ich finde KI-gestützte HR-Systeme einfach zu bedienen.
- PEOU4 Ich finde es einfach, eine KI im HR-Bereich so zu steuern, wie ich es möchte.

Computer-Selbstwirksamkeit (Computer Self-Efficacy, CSE)
(7- Punkte Likert-Skala)
Ich könnte HR-Aufgaben mit KI-gestützten Systemen erledigen...

- CSE1 ...wenn niemand da wäre, der mir sagt, was zu tun ist.
- CSE2 ...wenn mir nur die integrierte Hilfe zur Verfügung stünde.
- CSE3 ...wenn mir jemand vorher gezeigt hätte, wie es geht.
- CSE4 ...wenn ich bereits ähnliche digitale HR-Tools genutzt hätte.

Aufbau Fragebogen und latente Variablen

Wahrgenommene externe Kontrolle (Perceptions of External Control, PEC)
(7-Punkte Likert-Skala)

- PEC1 Ich habe Kontrolle über die Nutzung von KI in HR-Prozessen.
- PEC2 Ich habe die nötigen Ressourcen, um KI im HR-Bereich einzusetzen.
- PEC3 Angesichts der notwendigen Ressourcen, Möglichkeiten und Kenntnisse wäre es für mich einfach, KI in HR-Aufgaben zu integrieren.
- PEC4 Die KI-Systeme sind nicht mit anderen von mir genutzten HR-Systemen kompatibel.

Computerspielerische Neigung (Computer Playfulness, CPLAY)
(7-Punkte Likert-Skala)
Wie würden Sie sich selbst bei der Nutzung von KI im HR-Bereich charakterisieren?

- CPLAY1 ...spontan
- CPLAY2 ...kreativ
- CPLAY3 ...spielerisch
- CPLAY4 ...nicht originell

Computerangst (Computer Anxiety, CANX)
(7-Punkte Likert-Skala)

- CANX1 Der Einsatz von KI in HR-Prozessen macht mir überhaupt keine Angst.
- CANX2 Die Arbeit mit KI-gestützten HR-Tools macht mich nervös.
- CANX3 Der Einsatz von KI in HR-Aufgaben macht mich unbehaglich.
- CANX4 Ich fühle mich unsicher im Umgang mit KI in HR-Prozessen.

Aufbau Fragebogen und latente Variablen

Wahrgenommenes Vergnügen (Perceived Enjoyment, ENJ)
(7-Punkte Likert-Skala)

- ENJ1 Ich finde die Nutzung von KI im HR-Bereich angenehm.
- ENJ2 Der eigentliche Prozess der KI-Nutzung in HR-Prozessen ist erfreulich.
- ENJ3 Ich habe Spaß bei der Nutzung von KI für HR-Aufgaben.

Subjektive Norm (Subjective Norm, SN)
(7-Punkte Likert-Skala)

- SN1 Personen, die mein Verhalten beeinflussen, denken, dass ich KI für HR-Prozesse nutzen sollte.
- SN2 Personen, die mir wichtig sind, denken, dass ich KI im HR-Bereich einsetzen sollte.
- SN3 Die Geschäftsleitung hat den Einsatz von KI in HR-Prozessen unterstützt.
- SN4 Die Organisation hat den Einsatz von KI-gestützten HR-Tools insgesamt gefördert.

Freiwilligkeit (Voluntariness, VOL)
(7-Punkte Likert-Skala)

- VOL1 Die Nutzung von KI für HR-Prozesse ist für mich freiwillig.
- VOL2 Mein Vorgesetzter verlangt nicht von mir, KI im HR-Bereich zu nutzen.
- VOL3 Obwohl es hilfreich sein könnte, ist die Nutzung von KI in HR-Prozessen in meinem Job sicherlich nicht verpflichtend.

Aufbau Fragebogen und latente Variablen

Image (IMG)
(7-Punkte Likert-Skala)

- IMG1 Personen in meiner Organisation, die KI für HR-Prozesse nutzen, haben ein höheres Ansehen als diejenigen, die es nicht nutzen.
- IMG2 Personen in meiner Organisation, die KI-gestützte HR-Tools verwenden, haben ein hohes Profil.
- IMG3 Der Einsatz von KI in HR-Prozessen ist in meiner Organisation ein Statussymbol.

Arbeitsrelevanz (Job Relevance, REL)
(7-Punkte Likert-Skala)

- REL1 In meinem Job ist der Einsatz von KI in HR-Prozessen wichtig.
- REL2 In meinem Job ist der Einsatz von KI in HR-Prozessen relevant.
- REL3 Der Einsatz von KI-gestützten Systemen ist für verschiedene HR-Aufgaben von Bedeutung.

Ergebnisqualität (Output Quality, OUT)
(7-Punkte Likert-Skala)

- OUT1 Die Qualität der Ergebnisse, die ich durch KI in HR-Prozessen erhalte, ist hoch.
- OUT2 Ich habe keine Probleme mit der Qualität der KI-gestützten HR-Ergebnisse.
- OUT3 Ich bewerte die Ergebnisse von KI-gestützten HR-Prozessen als ausgezeichnet.

Aufbau Fragebogen und latente Variablen

Ergebnistransparenz (Result Demonstrability, RES)
(7-Punkte Likert-Skala)

- RES1 Ich habe keine Schwierigkeiten, anderen die Ergebnisse des KI-Einsatzes in HR-Prozessen zu erklären.
- RES2 Ich glaube, dass ich die Folgen der KI-Nutzung in HR-Prozessen anderen vermitteln könnte.
- RES3 Die Ergebnisse der KI-Nutzung in HR-Prozessen sind für mich offensichtlich.
- RES4 Ich hätte Schwierigkeiten zu erklären, warum der Einsatz von KI in HR-Prozessen vorteilhaft oder nicht vorteilhaft ist.

Verhaltensintention (Behavioral Intention, BI)
(7-Punkte Likert-Skala)

- BI1 Angenommen, ich hätte Zugang zu einer KI für HR-Prozesse, würde ich sie nutzen.
- BI2 Wenn ich Zugang zu einer KI für HR-Prozesse hätte, würde ich sie voraussichtlich nutzen.
- BI3 Ich plane, KI in HR-Prozessen in den nächsten <n> Monaten zu nutzen.

Nutzung (Use, USE)

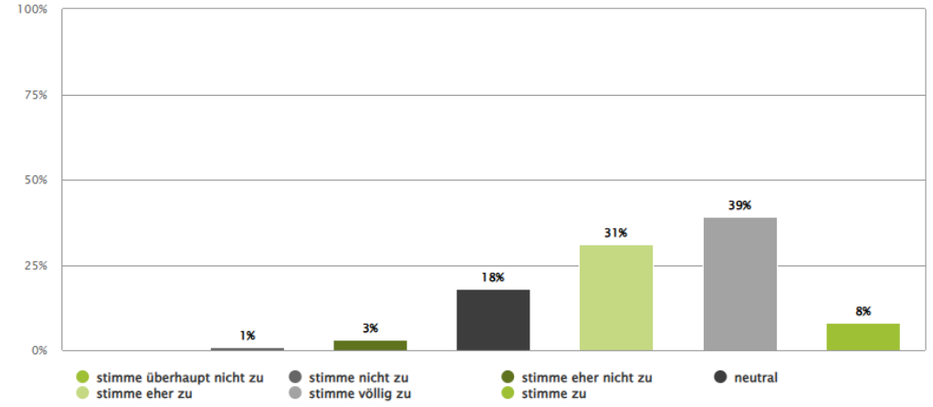
- USE1 Wie viel Zeit verbringen Sie durchschnittlich pro Tag mit KI-gestützten HR-Systemen? (Offene Angabe in Minuten/Stunden)

Wahrgenommene Nützlichkeit (Perceived Usefulness, PU) mit n= 132, M= 5,37, SD= 1,13

PU 1

Die Nutzung von KI verbessert meine Leistung im Bereich Human Relations.

REPORTFILTER (73)

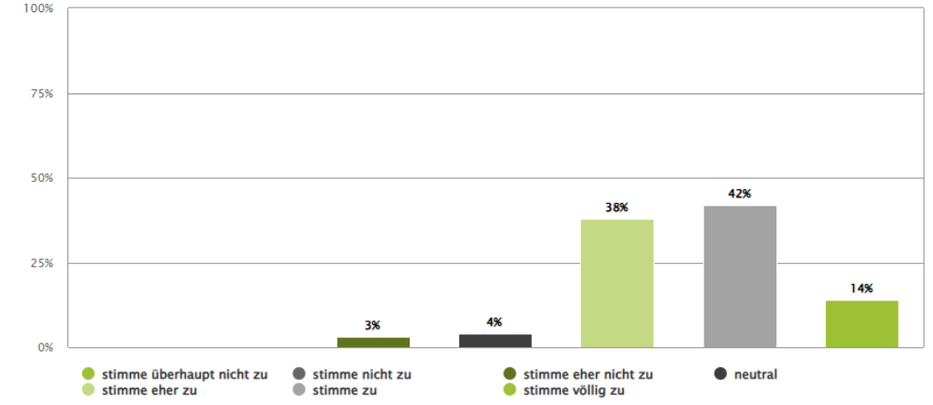


Angaben in Prozent

PU 2

Die Nutzung von KI in HR-Prozessen steigert meine Produktivität.

REPORTFILTER (73)

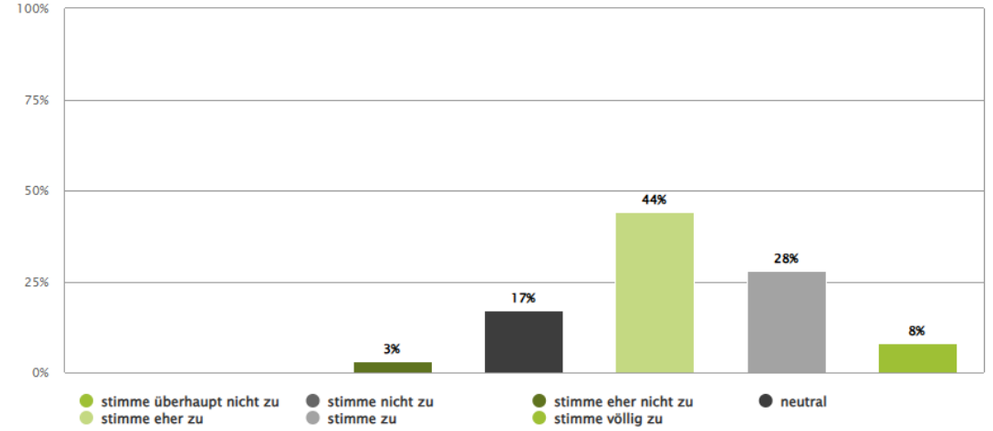


Angaben in Prozent

PU 3

Die Nutzung von KI erhöht meine Effektivität (Zielerreichung) in HR-Aufgaben.

REPORTFILTER (73)

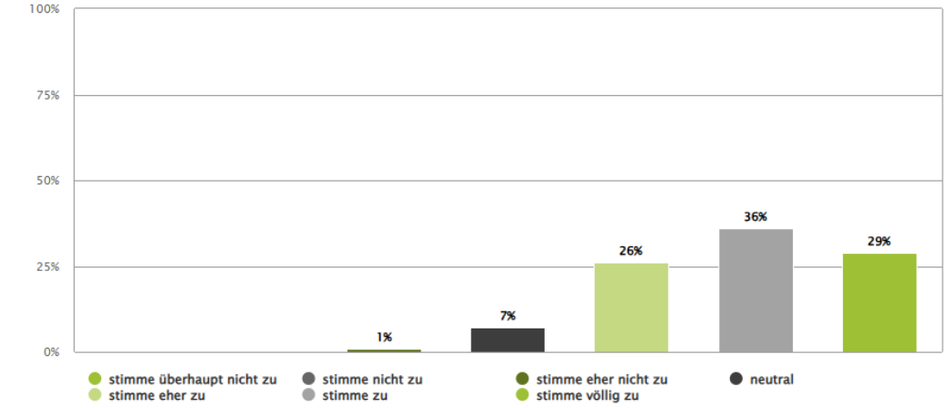


Angaben in Prozent

PU 4

Ich finde den Einsatz von KI in Human Relations nützlich.

REPORTFILTER (73)



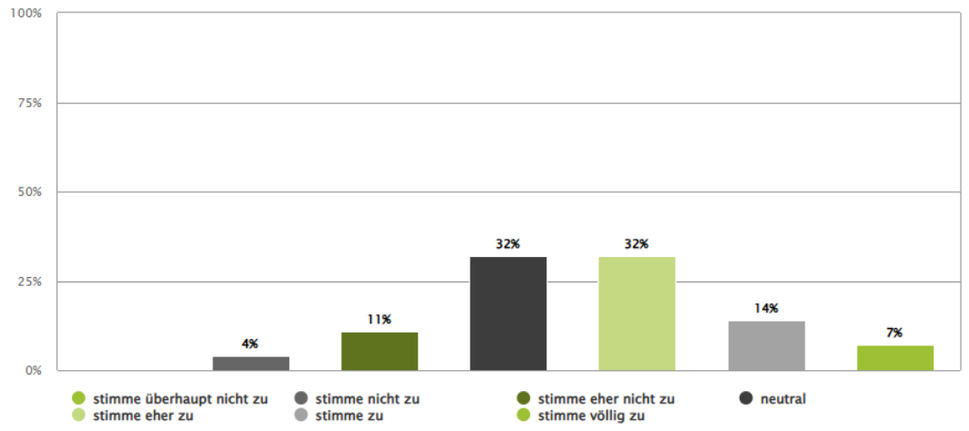
Angaben in Prozent

Wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit (Perceived Ease of Use, PEOU) mit n=115, M=4,28, SD: 1,32

PEOU 1

Meine Interaktion mit KI-gestützen HR-Systemen ist klar und verständlich.

REPORTFILTER (73)

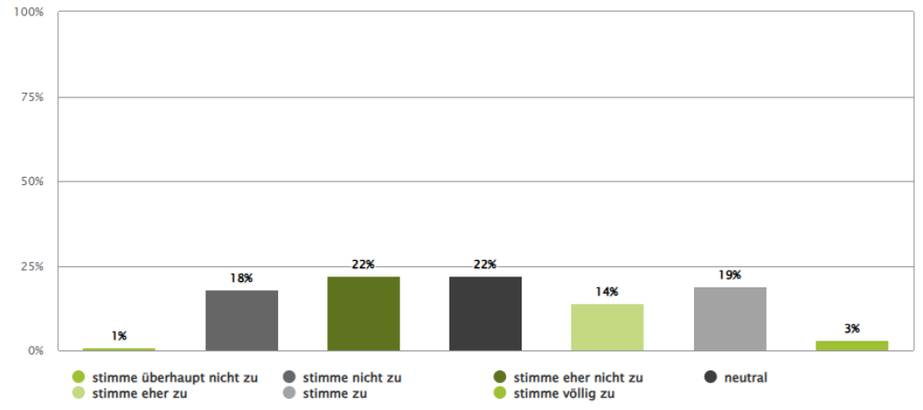


Angaben in Prozent

PEOU 2

Die Nutzung von KI in HR-Prozessen erfordert nicht viel geistige Anstrengung.

REPORTFILTER (73)

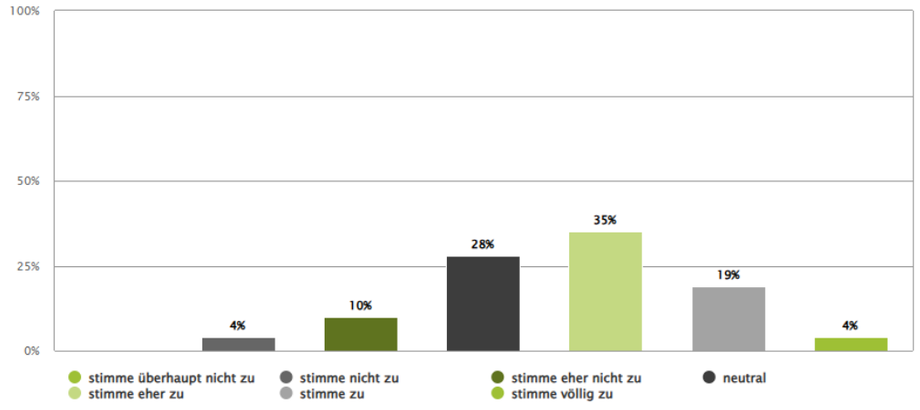


Angaben in Prozent

PEOU 3

Ich finde KI-gestützte HR-Systeme einfach zu bedienen.

REPORTFILTER (73)

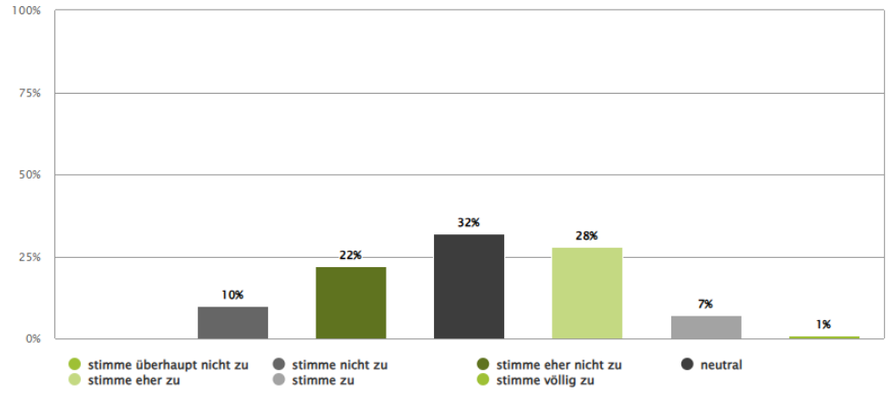


Angaben in Prozent

PEOU 4

Ich finde es einfach, eine KI im HR-Bereich so zu steuern, wie ich es möchte.

REPORTFILTER (73)



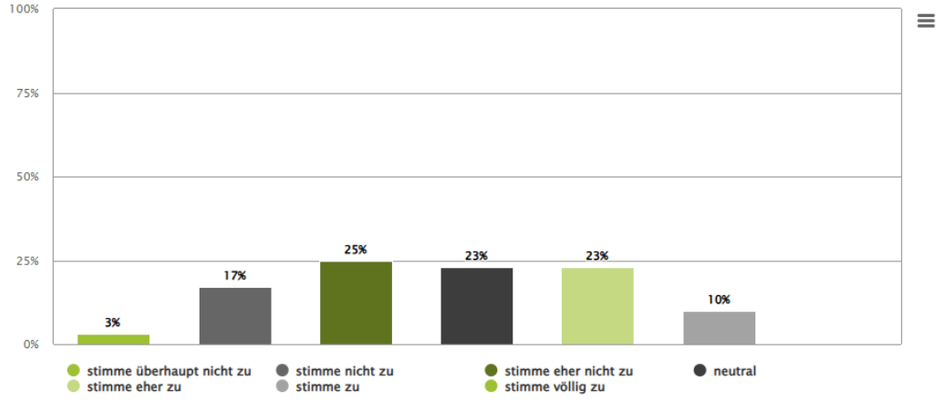
Angaben in Prozent

Computer-Selbstwirksamkeit (Computer Self-Efficacy, CSE) mit n= 100, M= 4,59, SD: 1,40

CSE 1

Ich könnte HR-Aufgaben mit KI-gestützen Systemen erledigen, wenn niemand da wäre, der mir sagt, was zu tun ist.

REPORTFILTER (73)

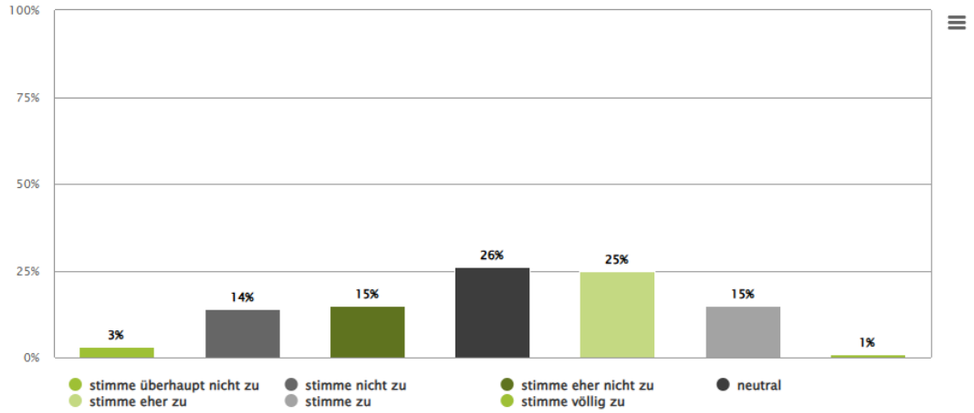


Angaben in Prozent

CSE 2

Ich könnte HR-Aufgaben mit KI-gestützen Systemen erledigen, wenn mir nur die in diesen System integrierte Hilfe zur Verfügung stünde.

REPORTFILTER (73)

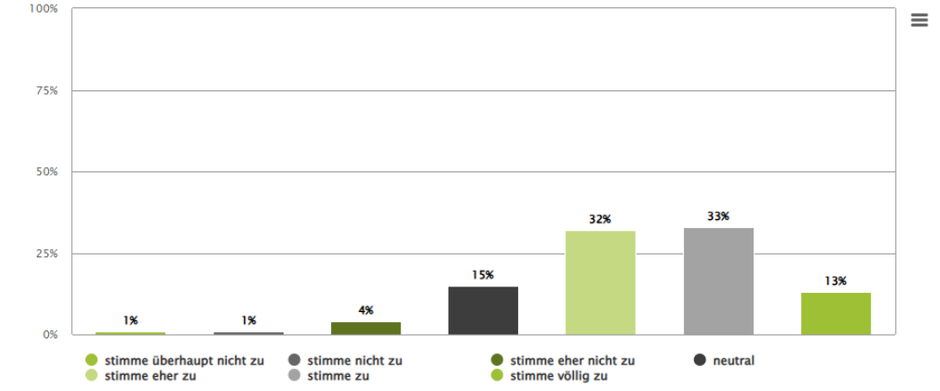


Angaben in Prozent

CSE 3

Ich könnte HR-Aufgaben mit KI- gestützen Systemen erledigen, wenn mir jemand vorher gezeigt hätte, wie es geht.

REPORTFILTER (73)

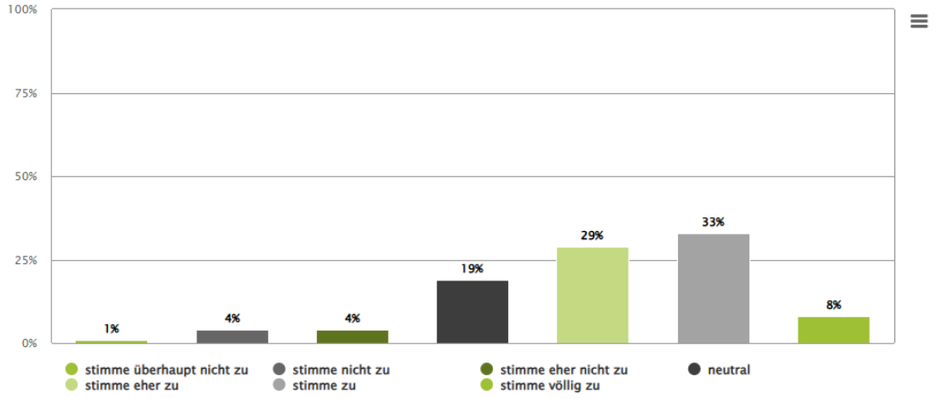


Angaben in Prozent

CSE 4

Ich könnte HR-Aufgaben mit KI-gestützen Systemen erledigen, wenn ich bereits ähnliche digitale HR-Tools genutzt hätte.

REPORTFILTER (73)



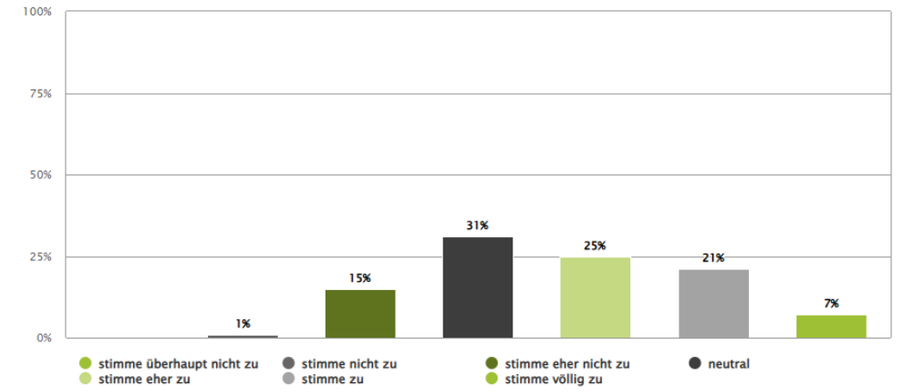
Angaben in Prozent

Wahrgenommene externe Kontrolle (Perceptions of External Control, PEC) mit n= 93, M= 4,39, SD: 1,37

PEC 1

Ich habe Kontrolle über die Nutzung von KI in HR-Prozessen.

REPORTFILTER (73)

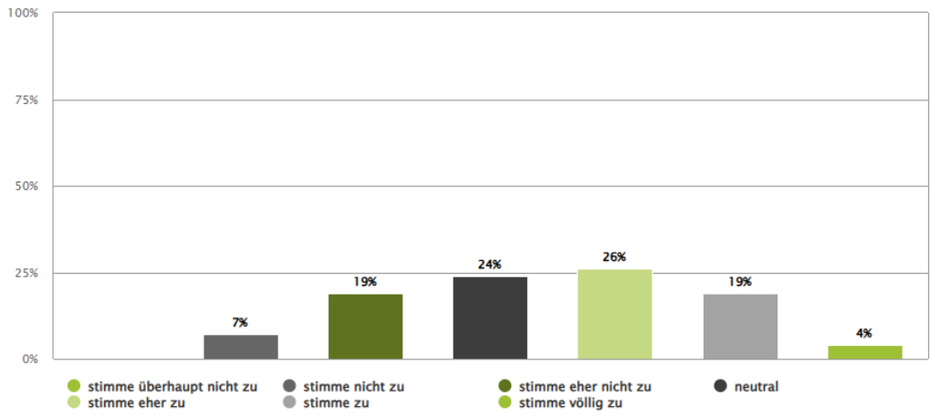


Angaben in Prozent

PEC 2

Ich habe die Ressourcen, um die KI im HR-Bereich einzusetzen.

REPORTFILTER (73)

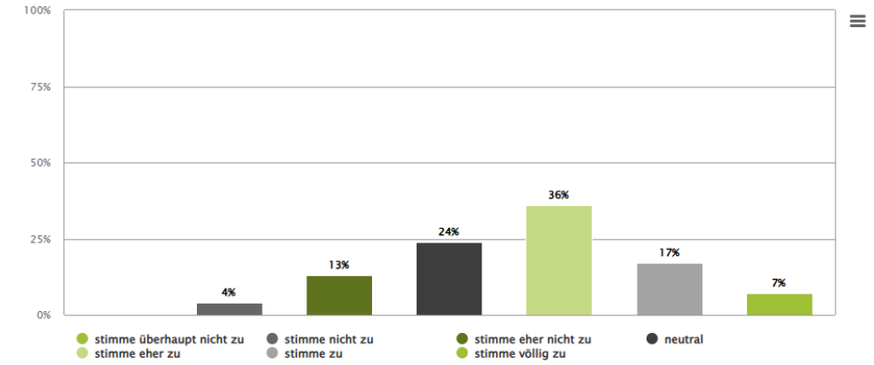


Angaben in Prozent

PEC 3

Angesichts der notwendigen Ressourcen, Möglichkeiten und Kentnisse wäre es für mich einfach, KI in HR-Aufgaben zu integrieren.

REPORTFILTER (73)

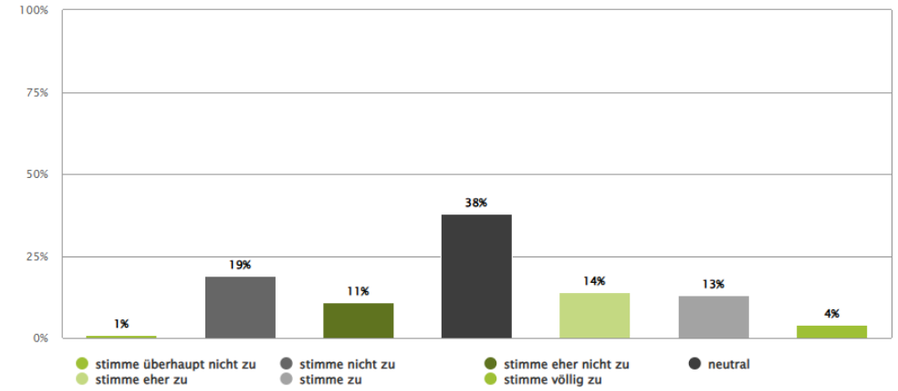


Angaben in Prozent

PEC 4

Die KI-Systeme sind nicht mit anderen von mir genutzen HR-Systemen kompatibel.

REPORTFILTER (73)



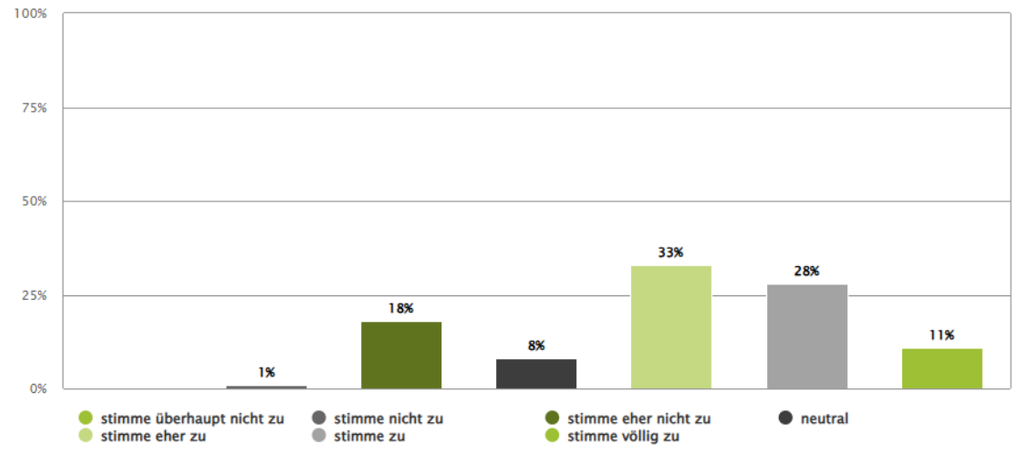
Angaben in Prozent

Computerspielerische Neigung (Computer Playfulness, CPLAY) mit n= 84, M=4,44, SD: 1,35

CPLAY 1

Wie würden Sie sich selbst bei der nutzung von KI im HR-Bereich chrakterisieren?....spontan

REPORTFILTER (73)

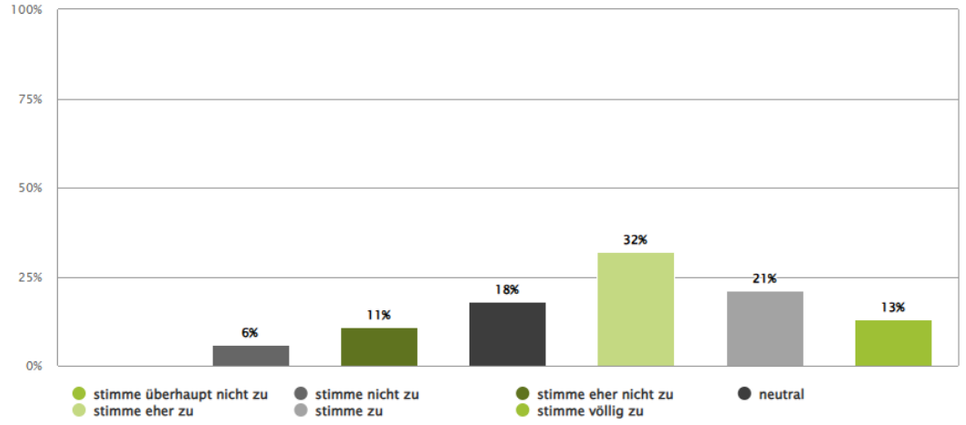


Angaben in Prozent

CPLAY 2

Wie würden Sie sich selbst bei der Nutzung von KI im HR-Bereich charakterisieren?.....kreativ

REPORTFILTER (73)

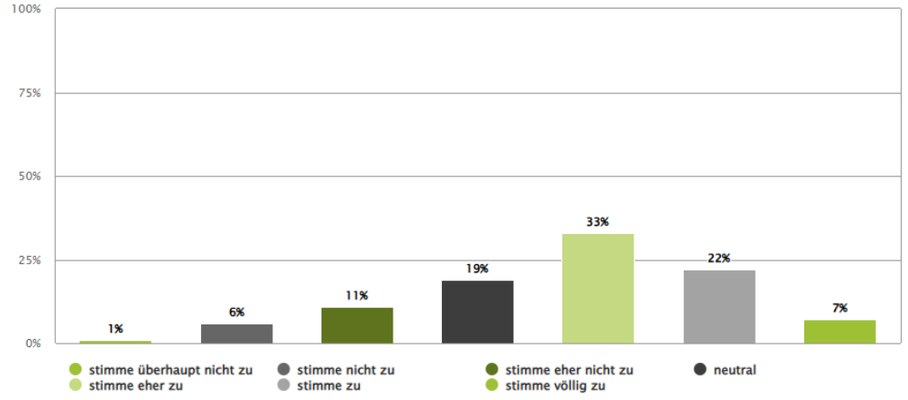


Angaben in Prozent

CPLAY 3

Wie würden Sie sich selbst bei der Nutzung von KI im HR-Bereich chakterisieren?....spielerisch

REPORTFILTER (73)

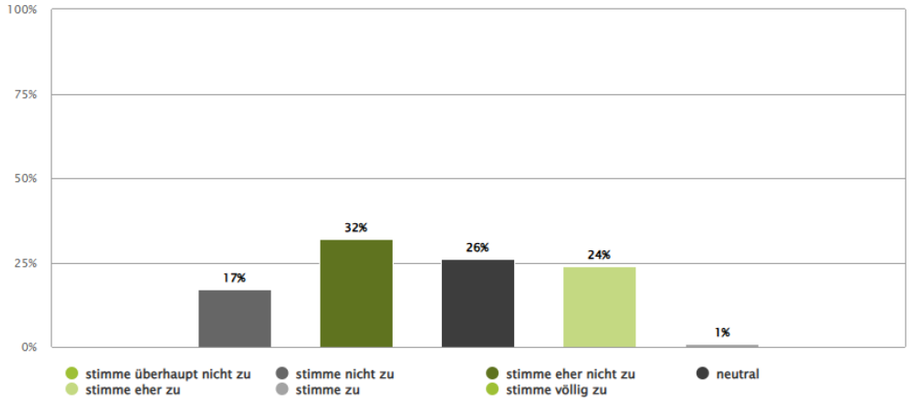


Angaben in Prozent

CPLAY 4

Wie würden Sie scih selbst beid er nutzung von KI im HR-Bereich charakterisieren?..... nicht originell

REPORTFILTER (73)



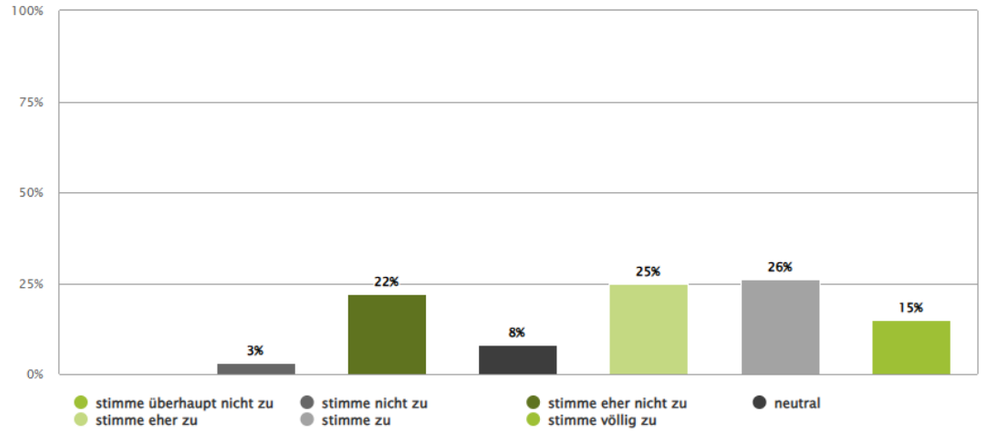
Angaben in Prozent

Computerangst (Computer Anxiety, CANX) mit n= 79, M= 3,86, SD= 1,29

CANX 1

Der Einsatz von KI in HR-Prozessen macht mir überhaupt keine Angst.

REPORTFILTER (73)

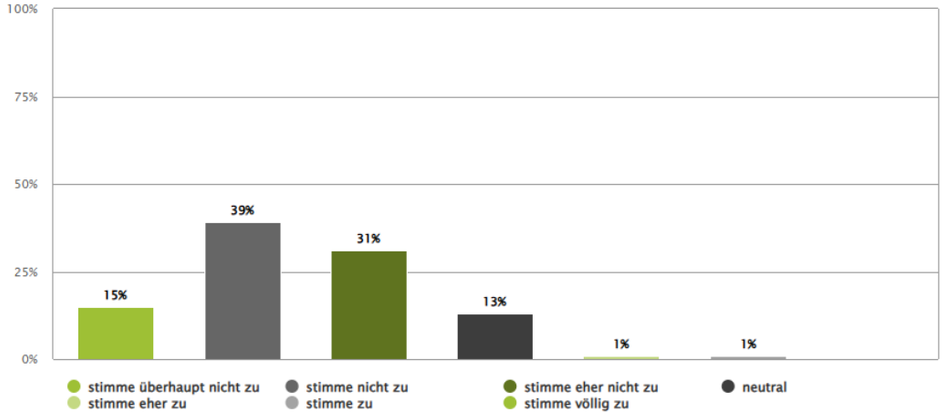


Angaben in Prozent

CANX 2

Die Arbeit mit KI-gestützten HR-Tools macht mich nervös.

REPORTFILTER (73)

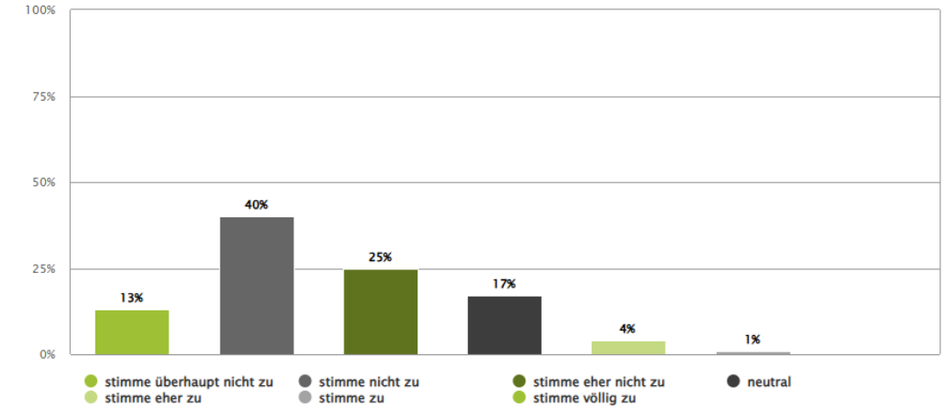


Angaben in Prozent

CANX 3

Beim Einsatz von KI in HR-Aufgaben ist mir unbehaglich.

REPORTFILTER (73)

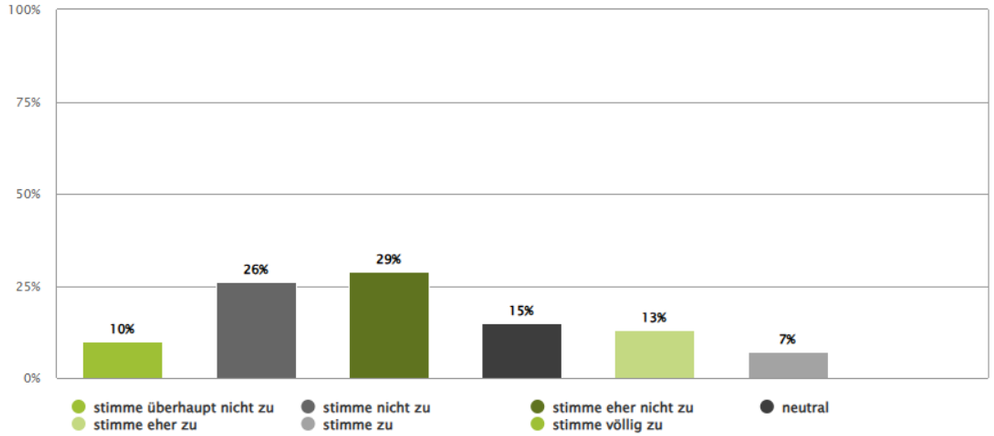


Angaben in Prozent

CANX 4

Ich fühle mich unsicher im Umgang mit KI in HR-Prozessen.

REPORTFILTER (73)



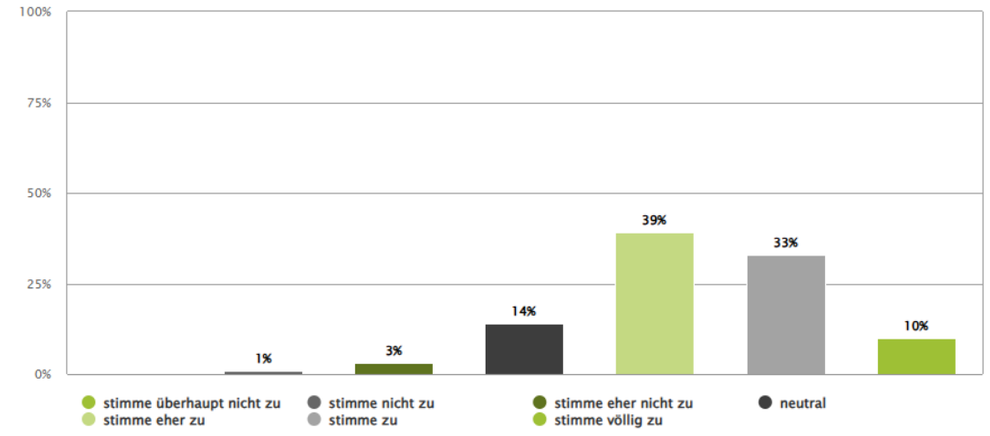
Angaben in Prozent

Wahrgenommenes Vergnügen (Perceived Enjoyment, ENJ) mit n= 79, M= 5,25, SD= 1,27

ENJ 1

Ich finde die Nutzung von KI im HR-Bereich angenehm.

REPORTFILTER (73)

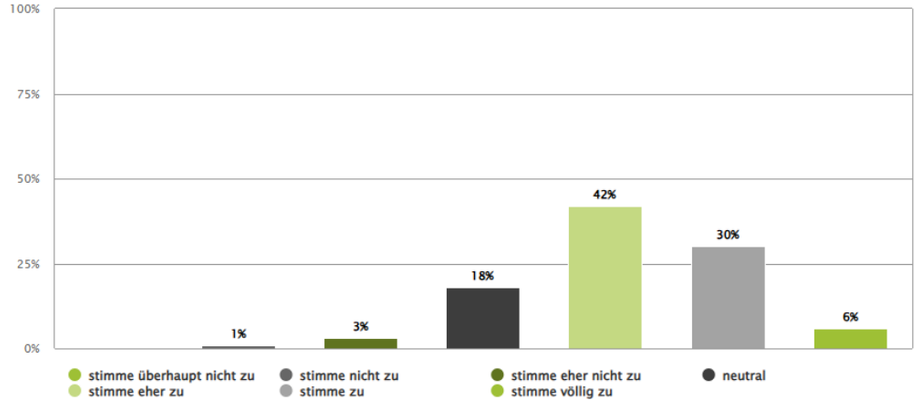


Angaben in Prozent

ENJ 2

Der eigentliche Prozess der KI-Nutzung in HR-Prozessen ist erfreulich.

REPORTFILTER (73)

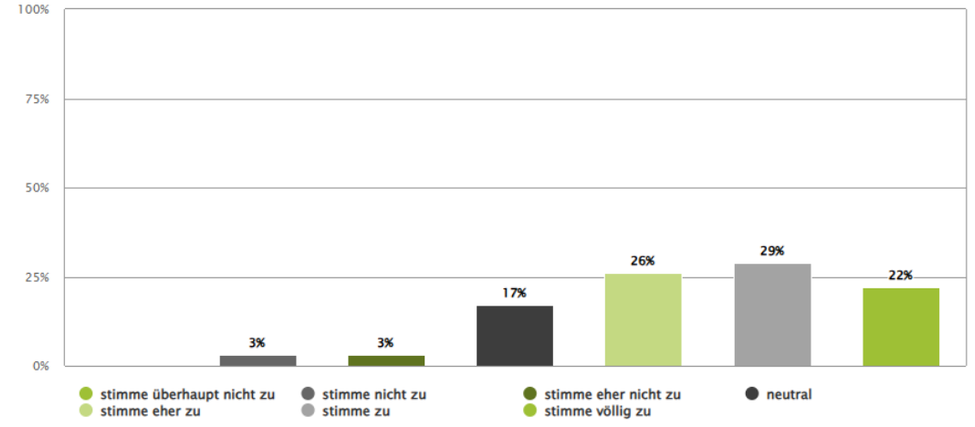


Angaben in Prozent

ENJ 3

Ich habe Spaß bei der Nutzung von KI für HR-Aufgaben.

REPORTFILTER (73)



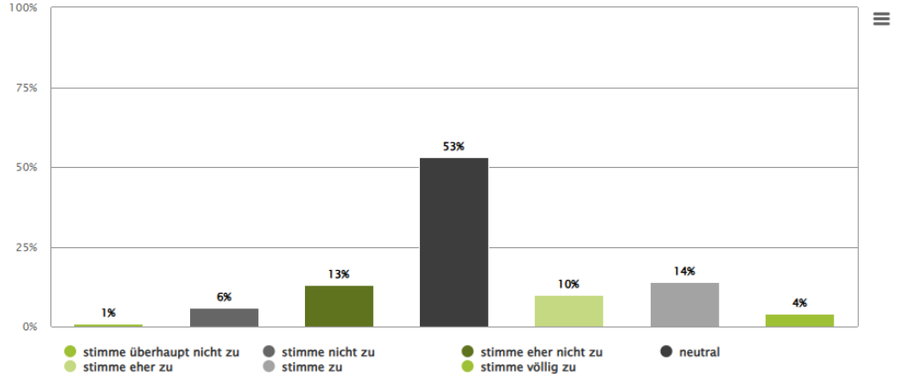
Angaben in Prozent

Subjektive Norm (Subjective Norm, SN) mit n= 77, M= 4,49, SD= 1,47

SN 1

Personen, die mein Verhalten beeinflussen, denken, dass ich KI für HR-Prozesse nutzen sollte.

REPORTFILTER (73)

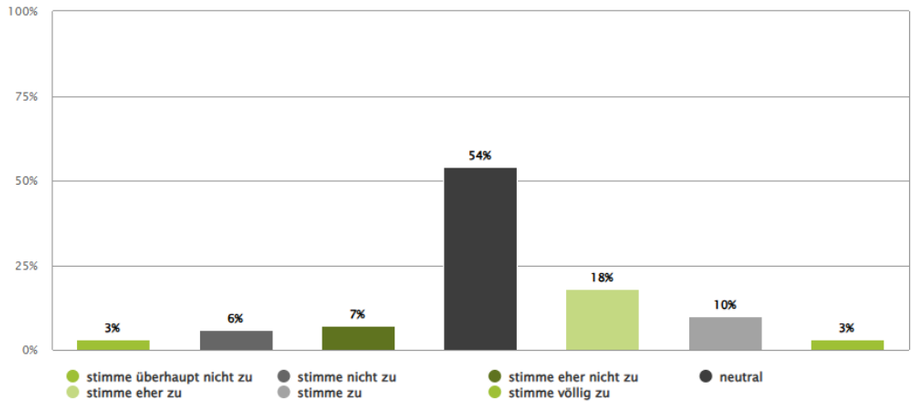


Angaben in Prozent

SN 2

Personen, die mir wichtig sind, denken, dass ich KI im HR-Bereich einsetzen sollte.

REPORTFILTER (73)

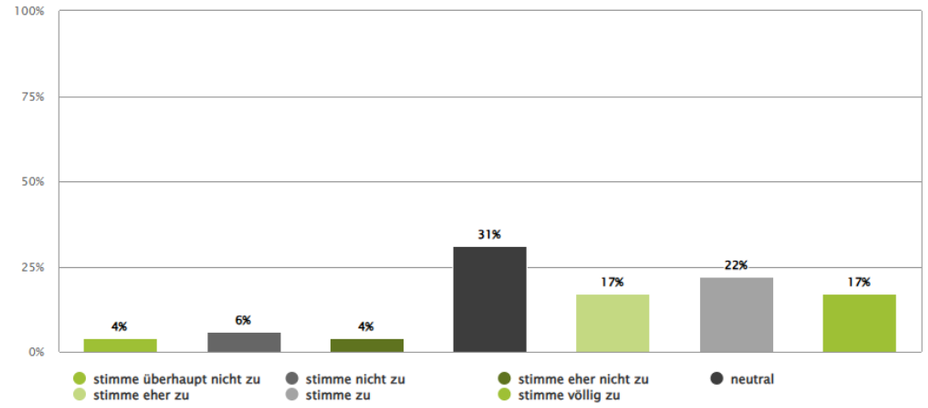


Angaben in Prozent

SN 3

Die Geschäftsleitung hat den Einsatz von KI in HR-Prozessen unterstützt.

REPORTFILTER (73)

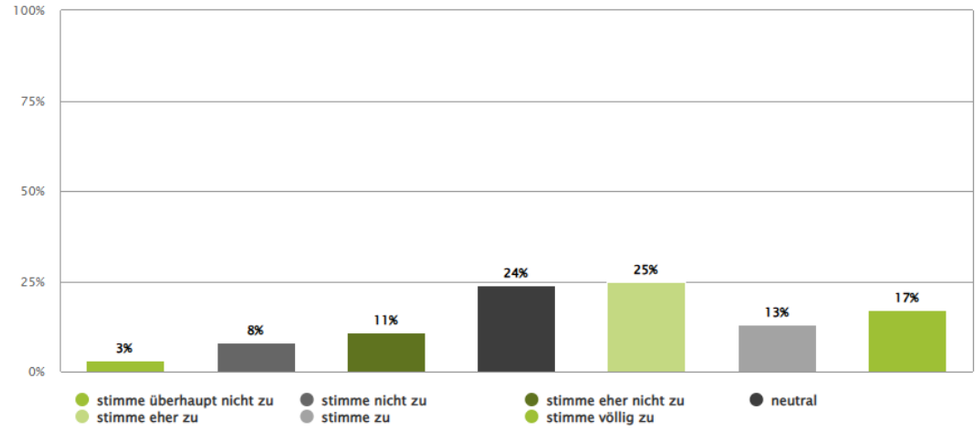


Angaben in Prozent

SN 4

Die Organisation hat den Einsatz von KI-gestützten HR-Tools insgesamt gefördert.

REPORTFILTER (73)



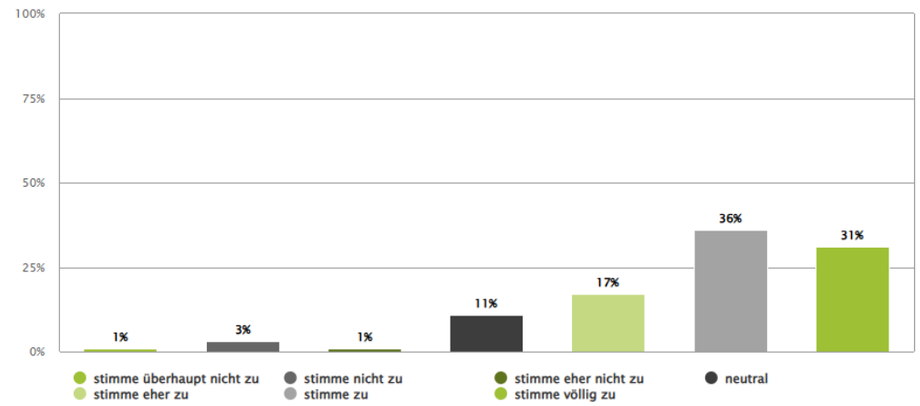
Angaben in Prozent

Freiwilligkeit (Voluntariness, VOL) mit n= 77, M= 5,35, SD= 1,66

VOL 1

Die Nutzung von KI für HR-Prozesse ist für mich freiwillig.

REPORTFILTER (73)

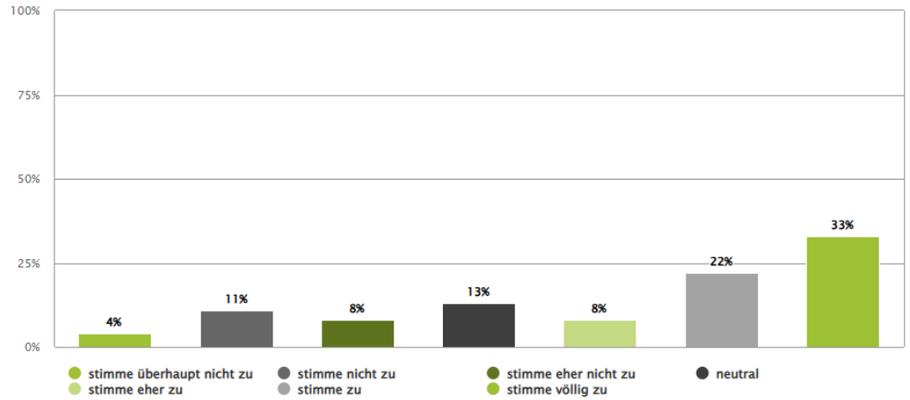


Angaben in Prozent

VOL 2

Mein Vorgesetzter verlangt nicht von mir, KI im HR-Bereich zu nutzen.

REPORTFILTER (73)

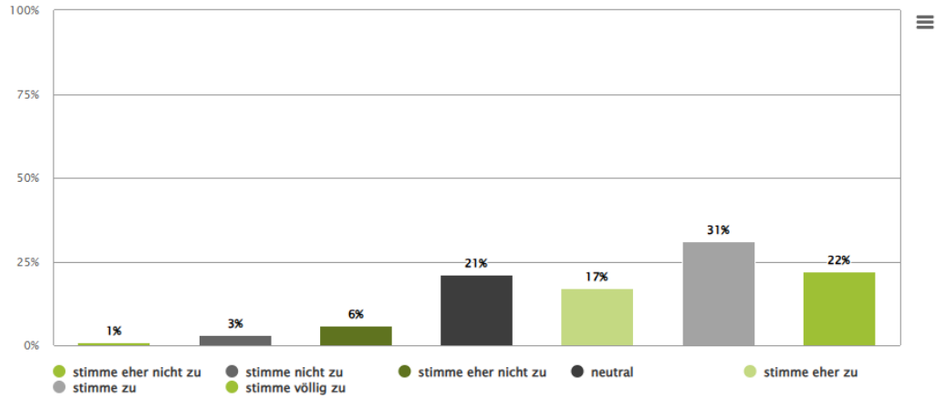


Angaben in Prozent

VOL 3

Obwohl es hilfreich sein könnte, ist die Nutzung von KI in HR-Prozessen sicherlich nicht verpflichtend.

REPORTFILTER (73)



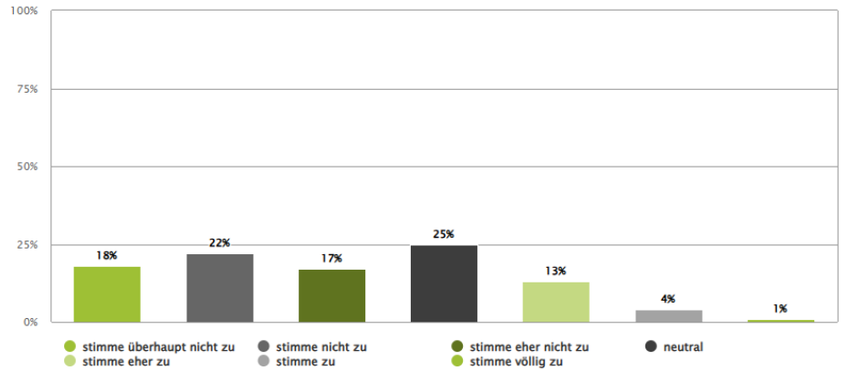
Angaben in Prozent

Image (IMG) mit n= 76, M= 3,17, SD= 1,48

IMG 1

Personen in meiner Organisation, die KI für HR-Prozesse nutzen, haben ein höheres Ansehen als diejenigen, die es nicht nutzen.

REPORTFILTER (73)

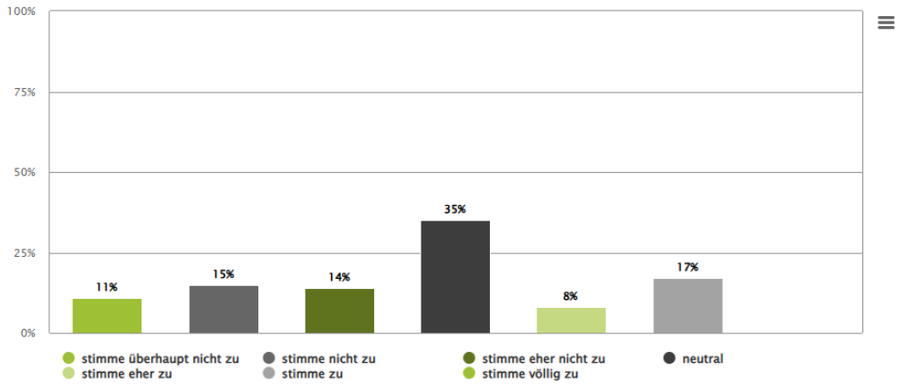


Angaben in Prozent

IMG 2

Personen in meiner Organisation, die KI-gestützte HR-Tools verwenden, haben ein hohes Profil.

REPORTFILTER (73)

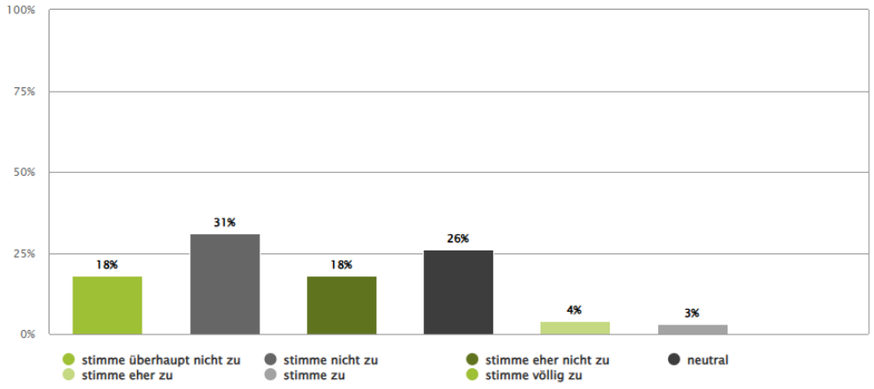


Angaben in Prozent

IMG 3

Der Einsatz von KI in HR-Prozessen ist in meiner Organisation ein Statussymbol.

REPORTFILTER (73)



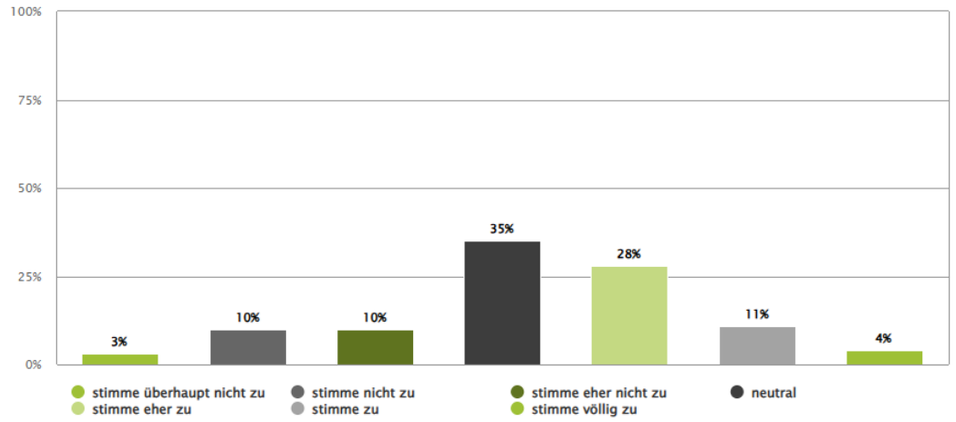
Angaben in Prozent

Arbeitsrelevanz (Job Relevance, REL) mit n= 76, M= 4,47, SD= 1,43

REL 1

In meinem Job ist der Einsatz von KI in HR-Prozessen wichtig.

REPORTFILTER (73)

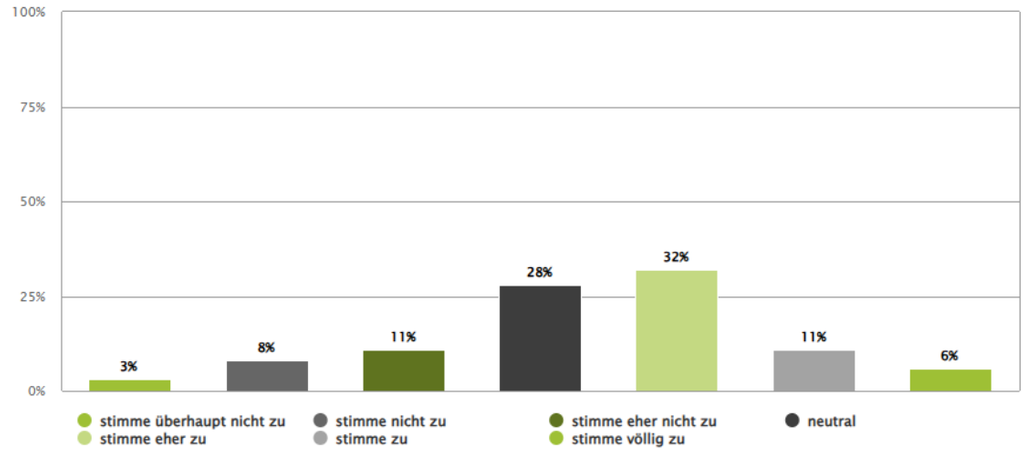


Angaben in Prozent

REL 2

In meinem Job ist der Einsatz von KI in HR-Prozessen relevant.

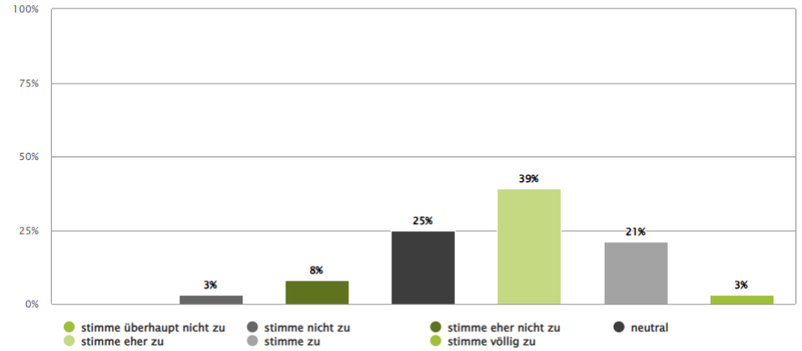
REPORTFILTER (73)



RES 3

Die Ergebnisse der KI-Nutzung in HR-Prozessen sind für mich offensichtlich.

REPORTFILTER (73)

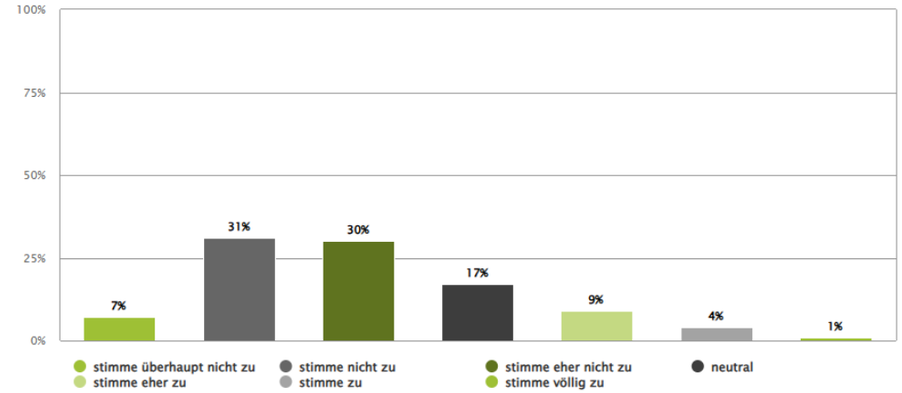


Angaben in Prozent

RES 4

Ich hätte Schwierigkeiten zu erklären, warum der Einsatz von KI in HR-Prozeseen vorteilhaft oder nicht vorteilhaft ist.

REPORTFILTER (73)



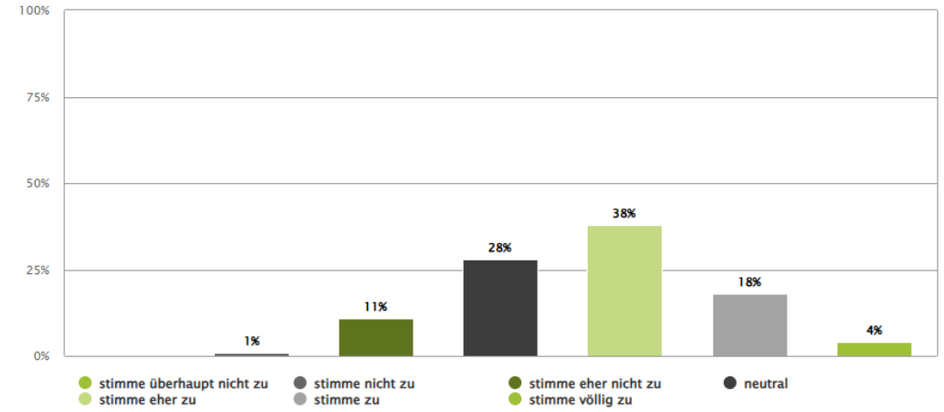
Angaben in Prozent

Ergebnisqualität (Output Quality, OUT) mit n= 76, M= 4,43, SD= 1,2

OUT 1

Die Qualität der Ergebnisse, die ich durch KI in HR-Prozessen erhalte, ist hoch.

REPORTFILTER (73)

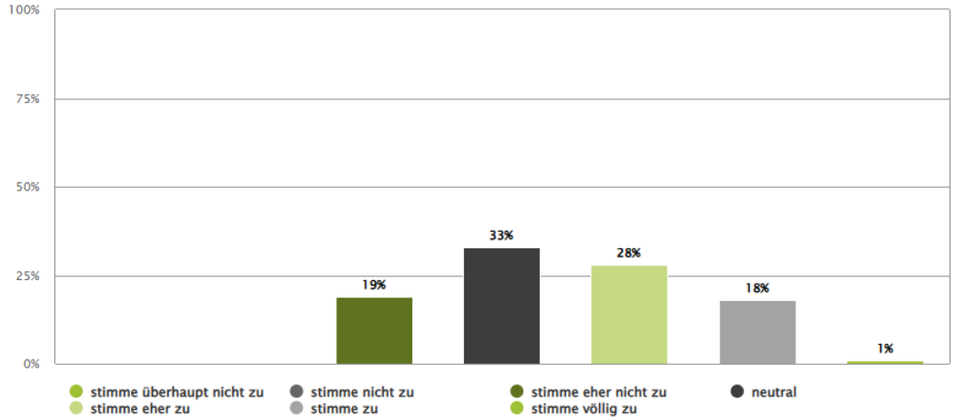


Angaben in Prozent

OUT 2

Ich habe keine Probleme mit der Qualität der KI-gestützten HR-Ergebnisse.

REPORTFILTER (73)

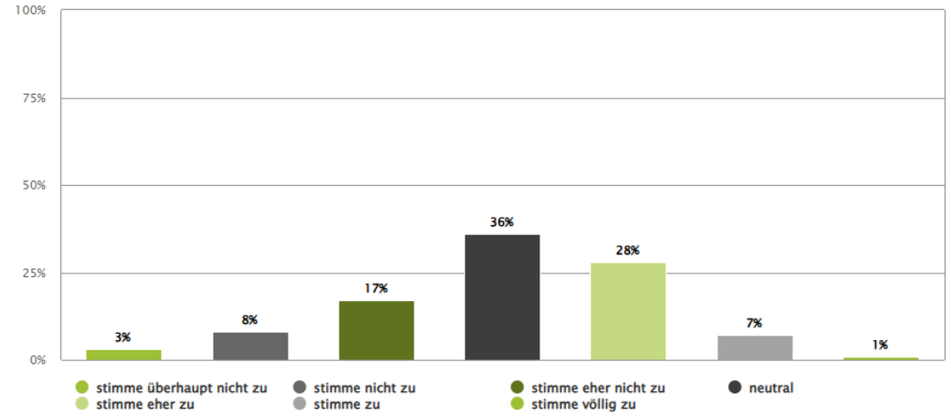


Angaben in Prozent

OUT 3

Ich bewerte die Ergebnisse von KI-gestützten HR-Prozessen als ausgezeichnet.

REPORTFILTER (73)



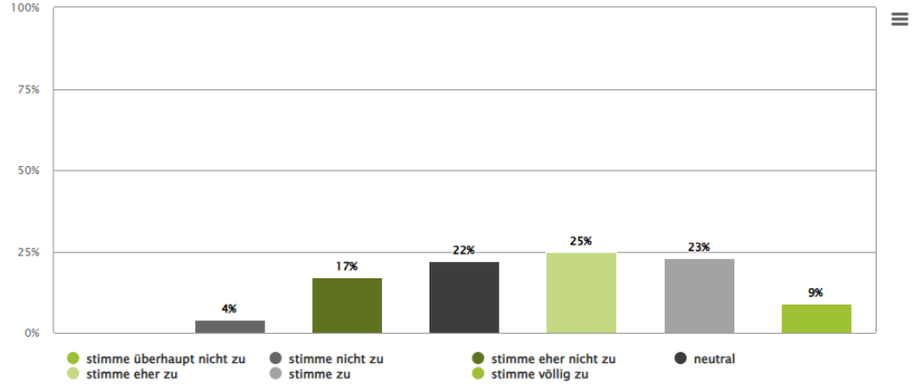
Angaben in Prozent

Ergebnistransparenz (Result Demonstrability, RES) mit n= 75, M= 4,57, SD= 1,42

RES 1

Ich habe keine Schwierigkeiten, anderen die Ergebnisse des KI Einsatzes in HR-Prozessen zu erklären.

REPORTFILTER (73)

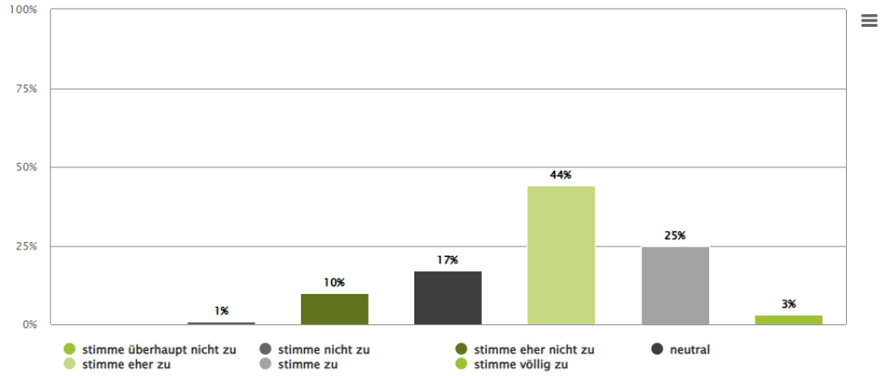


Angaben in Prozent

RES 2

Ich glaube, dass ich die Folgen der KI-Nutzung in HR-Prozessen anderen vermitteln kann.

REPORTFILTER (73)

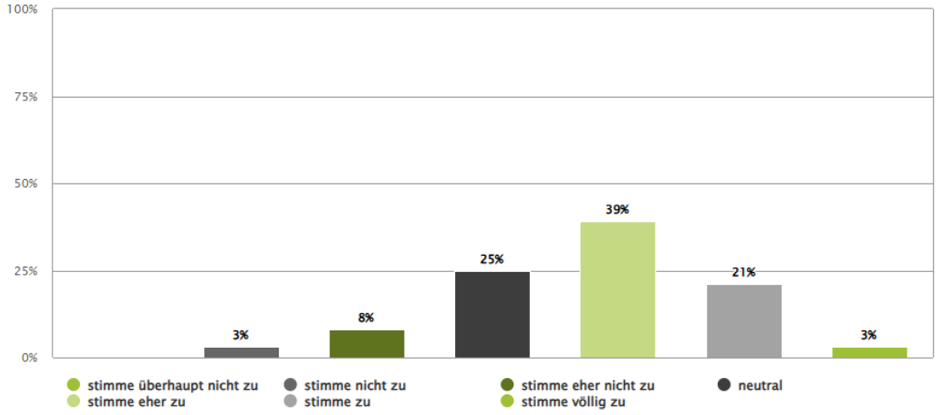


Angaben in Prozent

RES 3

Die Ergebnisse der KI-Nutzung in HR-Prozessen sind für mich offensichtlich.

REPORTFILTER (73)

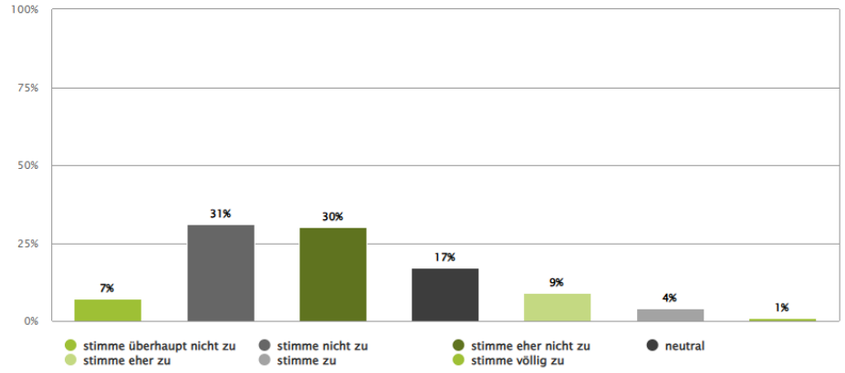


Angaben in Prozent

RES 4

Ich hätte Schwierigkeiten zu erklären, warum der Einsatz von KI in HR-Prozeseen vorteilhaft oder nicht vorteilhaft ist.

REPORTFILTER (73)



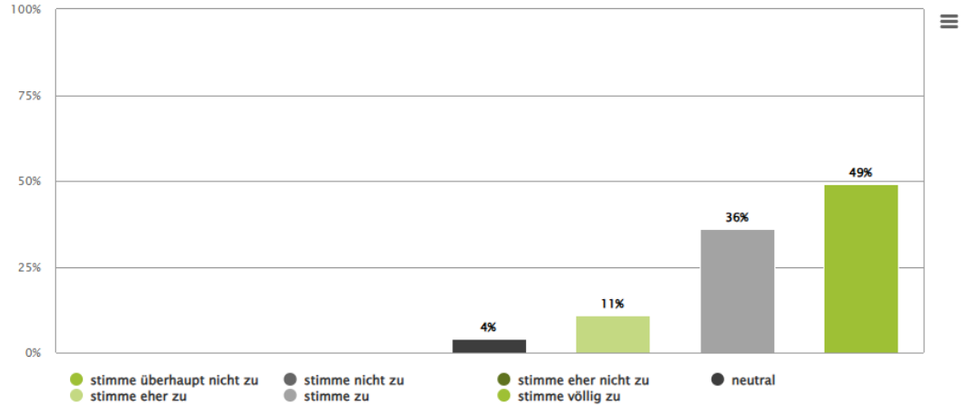
Angaben in Prozent

Verhaltensintention (Behavioral Intention, BI) mit n= 73, M=5,97, SD= 1,46

BI 1

Angenommen, ich hätte Zugang zu einer KI für HR-Prozesse, dann würde ich diese nutzen.

REPORTFILTER (73)

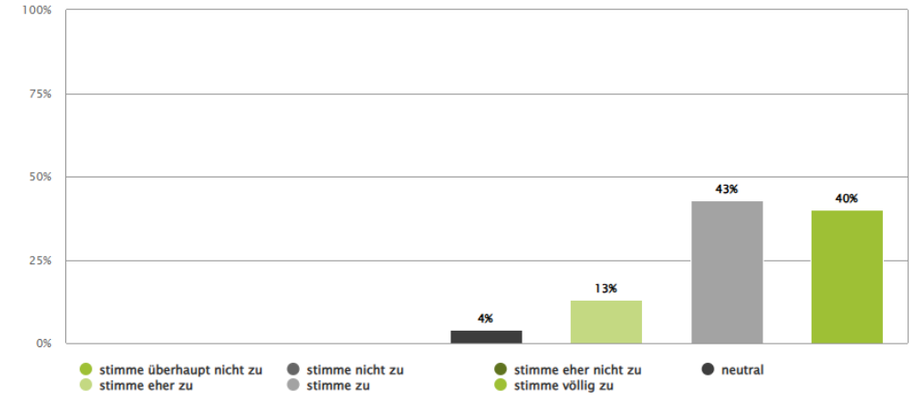


Angaben in Prozent

BI 2

Wenn ich Zugang zu einer KI für HR-Prozesse hätte, würde ich diese voraussichtlich nutzen.

REPORTFILTER (73)

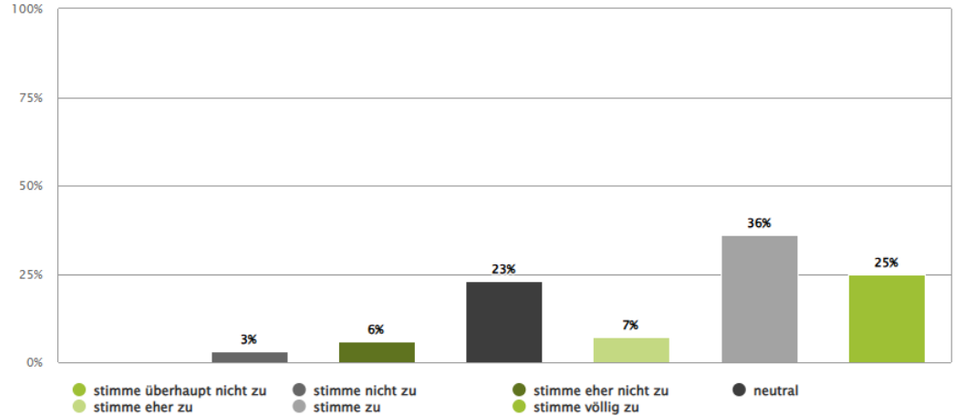


Angaben in Prozent

BI 3

Ich plane, KI in HR-Prozessen in den nächsten 6 Monaten zu nutzen.

REPORTFILTER (73)



Angaben in Prozent

Nutzung (Use, USE): offene Antworten und Nutzung in Minuten

„Eingebunden in den kompletten Arbeitstag.“

„Zwischen 30 und 90 Min (Je nach Aufgabengebiet und über den Tag verteilt).“

„Keine, im Unternehmen ist KI noch nicht im HR Bereich implementiert - sogar allgemein verboten um Datenabfluss zu verhindern, für kreative Aufgaben (die nicht datenschutzrelevante Infos enthalten) nutze ich KI bspw. Erstellung von Bildern (2 Min. pro Monat.)“

„Keine, da KI gestütztes HR System nicht vorhanden.“

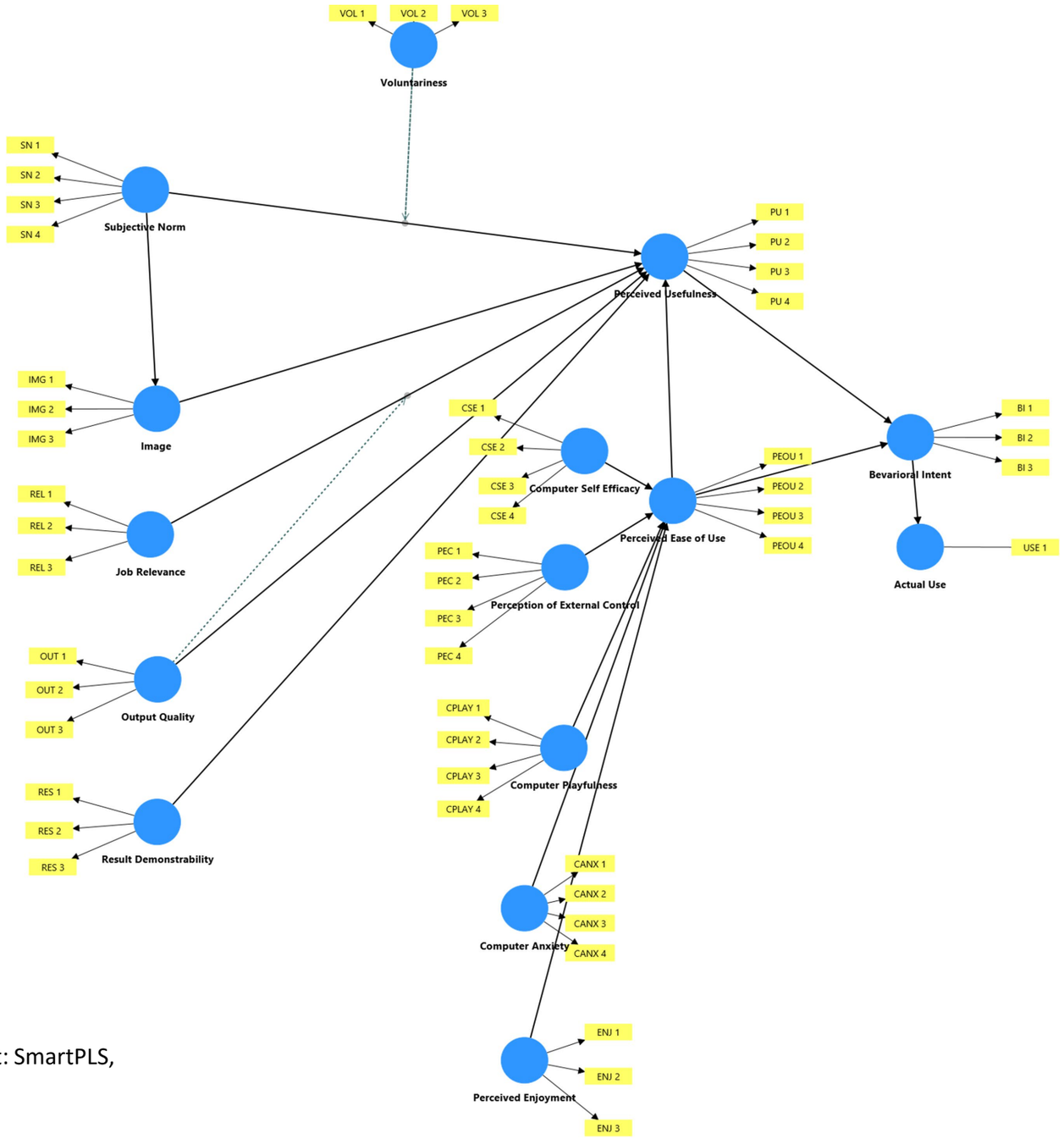
- 23,3% der Befragten nutzen KI mehr als 60 Minuten am Tag, in der Spitze bis zu 3 Stunden täglich.
- 34,2% der Befragten nutzen KI zwischen 15 und 60 Minuten am Tag.
- 42,5% der befragten HR-Verantwortlichen nutzen KI weniger als 15 Minuten.

Leitende Themen und Fragen für die Untersuchung

1. In welchem Maß beeinflusst die wahrgenommene Nützlichkeit die Nutzungsabsicht von KI in HR-Prozessen?
2. Wie stark wirkt sich die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit auf die Nutzungsabsicht von HR-KI-Systemen aus?
3. Welchen Einfluss hat die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit auf die wahrgenommene Nützlichkeit?
4. Welche Rolle spielt die subjektive Norm bei der Akzeptanz von KI im HR-Bereich?
5. Wie beeinflusst die wahrgenommene externe Kontrolle die Benutzerfreundlichkeit von KI-Anwendungen im HR-Kontext?→ Signifikant positiver Einfluss, bestätigt im Modell
6. Wie relevant ist die Einschätzung der Jobrelevanz für die Wahrnehmung von Nutzen bei KI-Nutzung?→ Signifikant positiver Zusammenhang, wichtiger Einflussfaktor auf PU
7. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Nutzungsabsicht und der tatsächlichen Nutzung von KI-Systemen?→ Kein signifikanter Zusammenhang, Intention allein reicht nicht zur Erklärung der Nutzung
8. Welche Faktoren aus dem erweiterten TAM3-Modell (z. B. Computerangst, Computer-Playfulness) tragen signifikant zur Benutzerfreundlichkeit bei?

SmartPLS report: Modell hinter den Berechnungen

Entsprechend dem TAM 3 von Venkatesh und Bela wurde mit der multivariaten Analysemethode SmartPLS 4 ein Modell aufgestellt mit insgesamt 18 untersuchten Zusammenhängen und 17 latenten Variablen. Hinter diesen latenten Variablen stehen die insgesamt 50 Fragen der empirischen Erhebung.



Quelle: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2024. "SmartPLS 4." Bönningstedt: SmartPLS, https://www.smartpls.com.

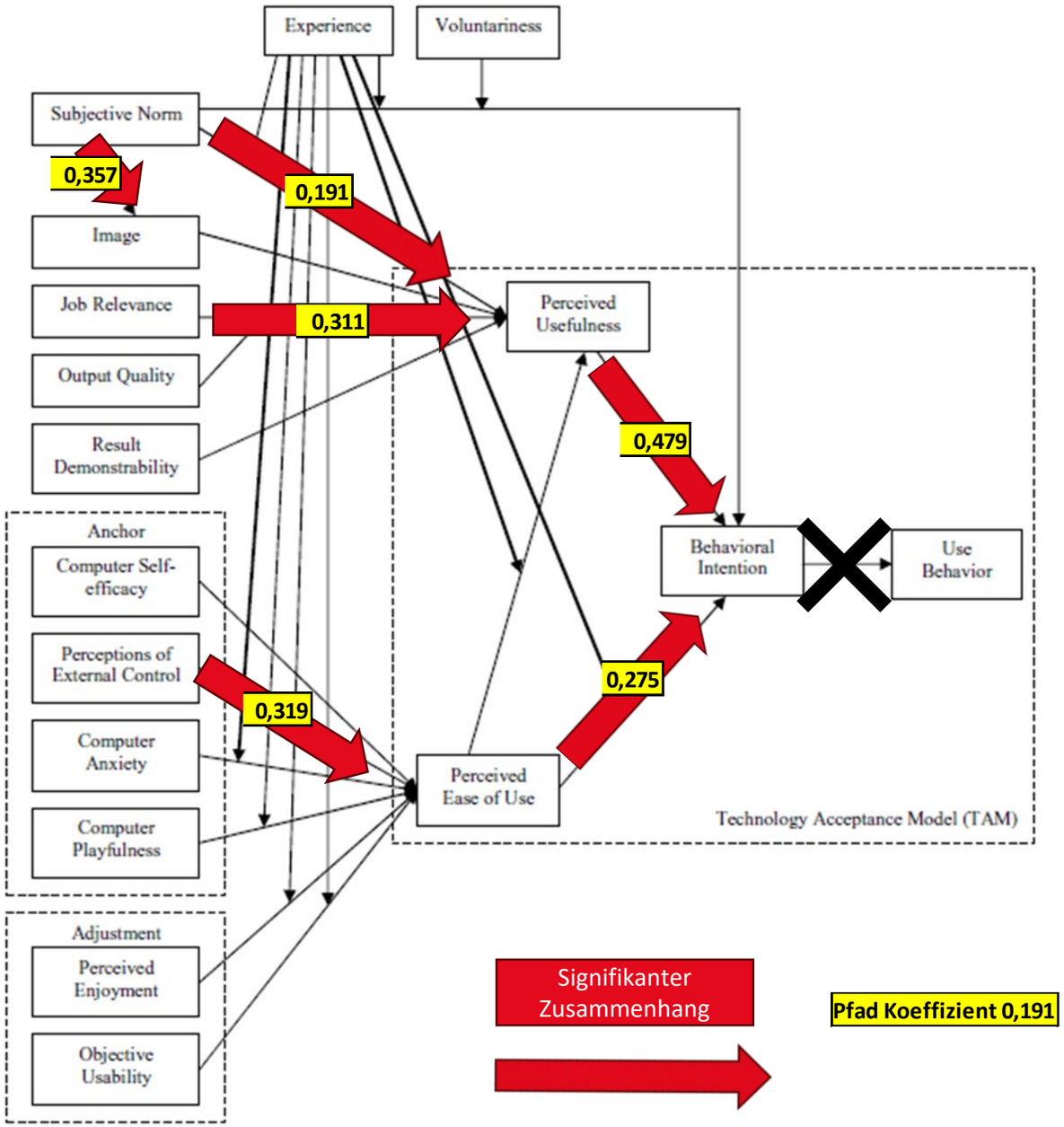
Indikatorkoeffizienten und Signifikanzen

	Path coefficients	P values
Bevarioral Intent -> Actual Use	-0,007	0,968
Computer Anxiety -> Perceived Ease of Use	0,083	0,604
Computer Playfulness -> Perceived Ease of Use	0,197	0,162
Computer Self Efficacy -> Perceived Ease of Use	0,175	0,236
Image -> Perceived Usefulness	0,098	0,424
Job Relevance -> Perceived Usefulness	**0,311**	**0,008**
Output Quality -> Perceived Usefulness	0,146	0,268
Output Quality x Job Relevance -> Perceived Usefulness	0,059	0,662
Perceived Ease of Use -> Bevarioral Intent	**0,275**	**0,023**
Perceived Ease of Use -> Perceived Usefulness	0,107	0,371
Perceived Enjoyment -> Perceived Ease of Use	0,177	0,270
Perceived Usefulness -> Bevarioral Intent	**0,479**	**0,019**
Perception of External Control -> Perceived Ease of Use	**0,319**	**0,007**
Result Demonstrability -> Perceived Usefulness	0,083	0,450
Subjective Norm -> Image	**0,357**	**0,003**
Subjective Norm -> Perceived Usefulness	0,191	0,058
Voluntariness -> Perceived Usefulness	0,088	0,471
Voluntariness x Subjective Norm -> Perceived Usefulness	-0,137	0,384

Von den insgesamt 18 unter-suchten Zusammenhängen im Modell sind nur 6 signifikant. Aufgrund der sehr niedrigen Stichprobengröße war dies zu erwarten, da die Varianzen im Modell zu gering ausfallen.

Ergebnisse im Überblick

- Signifikant *** (p< 0,01) sind der Einfluss der subjektiven Norm auf das Image, der wahrgenommenen externe Kontrolle auf die wahrgenommene Bedienerfreundlichkeit und der Einfluss der Jobrelevanz auf den wahrgenommen Nutzen.
- Signifikant ** (p<0,05) sind der Einfluss des wahrgenommen Nutzen auf die Nutzungsabsicht und der Einfluss der Bedienungsfreundlichkeit auf die Nutzungsabsicht.
- Signifikant * (p<0,1) ist der Einfluss der subjektiven Norm auf den wahrgenommen Nutzen.
- Damit werden vom TAM 3 Modell die externen Variablen subjektive Norm, wahrgenommen externe Kontrolle und Jobrelevanz bestätigt (rote Pfeile in der Abb.). Die weiteren externe Variablen aus dem TAM 3 sind nicht signifikant. Auch der Bezug zur Nutzungsabsicht von Nutzen und Bedienungsfreundlichkeit bestätigt sich in den empirischen Daten.
- Der Koeffizient (gelb in der Abb.) für wahrgenommenen Nutzen ist höher als der für die wahrgenommene Einfachheit der Nutzung.
- Nicht signifikant ist vor allen Dingen der Zusammenhang zwischen der Nutzungsabsicht und der tatsächlichen Nutzung.



Antworten in der Übersicht zu den Leitfragen

1. In welchem Maß beeinflusst die wahrgenommene Nützlichkeit die Nutzungsabsicht von KI in HR-Prozessen?→ **Signifikant positiv** (stärkster Einflussfaktor auf die Verhaltensintention)
2. Wie stark wirkt sich die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit auf die Nutzungsabsicht von HR-KI-Systemen aus?→ **Signifikant positiv**, aber schwächer als der Nutzen
3. Welchen Einfluss hat die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit auf die wahrgenommene Nützlichkeit?→ Kein signifikanter Zusammenhang in dieser Studie
4. Welche Rolle spielt die subjektive Norm bei der Akzeptanz von KI im HR-Bereich?→ Signifikanter Einfluss auf das Image und (marginal signifikant) auf den wahrgenommenen Nutzen
5. Wie beeinflusst die wahrgenommene externe Kontrolle die Benutzerfreundlichkeit von KI-Anwendungen im HR-Kontext?→ **Signifikant positiver Einfluss**, bestätigt im Modell
6. Wie relevant ist die Einschätzung der Jobrelevanz für die Wahrnehmung von Nutzen bei KI-Nutzung?→ **Signifikant positiver Zusammenhang**, wichtiger Einflussfaktor auf PU
7. Besteht ein Zusammenhang zwischen der Nutzungsabsicht und der tatsächlichen Nutzung von KI-Systemen?→ **Kein signifikanter Zusammenhang**, Intention allein reicht nicht zur Erklärung der Nutzung
8. Welche Faktoren aus dem erweiterten TAM3-Modell (z. B. Computerangst, Computer-Playfulness) tragen signifikant zur Benutzerfreundlichkeit bei? → **Keiner dieser Faktoren war signifikant** in dieser Stichprobe

Handlungsempfehlung: Start with why- Warum der wahrgenommene Nutzen entscheidend ist

Im den Ergebnissen dieser Studie mit Bezug zum TAM 3 zeigt sich: → Der Einfluss des wahrgenommenen Nutzens auf die Nutzungsabsicht ist stärker als der der Benutzerfreundlichkeit. Das heißt: Menschen akzeptieren neue Technologien eher, wenn sie einen klaren, sinnvollen Nutzen erkennen – unabhängig davon, ob sie einfach zu bedienen sind.

Bezug zur Studie (Bitkom 2025):Die geringe tatsächliche Nutzung von KI in HR-Aufgaben (z. B. nur 8 % nutzen sie zur Leistungsbewertung von Mitarbeitern) steht im Kontrast zu einer hohen Offenheit („können es sich vorstellen“). Das "Wie" ist also bekannt – aber das "Warum" fehlt oft noch. Warum ist das wichtig? Unternehmen setzen KI nicht ein, weil ihnen der konkrete Mehrwert (WHY) nicht klar genug ist. Die wahrgenommene Komplexität (Ease of Use) spielt eine Rolle, ist aber zweitrangig, wenn der Nutzen überzeugend kommuniziert wird. Der Fokus muss stärker auf dem Nutzen für die Mitarbeitenden, HR-Abteilungen und Unternehmensziele liegen – z. B. durch automatisierte Zeugnisse Zeit sparen oder faire, datenbasierte Karriereberatung ermöglichen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

1. **Wahrgenommenen Nutzen gezielt kommunizieren**:
Die Studie zeigt: Wahrgenommener Nutzen (PU) ist der stärkste Prädiktor für die Nutzungsabsicht von KI. → Unternehmen sollten den konkreten Mehrwert von KI-Anwendungen (z. B. Effizienz, Produktivität, Entlastung) klar und nachvollziehbar für HR-Mitarbeitende herausstellen.

2. Schulungsmaßnahmen ausbauen – insbesondere bei geringer Selbstwirksamkeit:
Ergebnisse zeigen: Computer-Selbstwirksamkeit (CSE) ist eher niedrig ausgeprägt (M = 4,59)→ Schulungen sollten gezielt darauf abzielen, Kompetenz und Selbstvertrauen im Umgang mit KI-Systemen aufzubauen – z. B. durch Training-on-the-Job, Lernplattformen oder kollegiale Fallarbeit.

3. Technische Unterstützung verbessern:
Der Einfluss der wahrgenommenen externen Kontrolle (PEC) auf die Benutzerfreundlichkeit ist signifikant. → Unternehmen sollten sicherstellen, dass genügend Ressourcen, Support und kompatible Systeme vorhanden sind, um den Zugang und die Bedienung von KI-Tools zu erleichtern.

4. Subjektive Normen nutzen, um Akzeptanz zu fördern:
Die subjektive Norm beeinflusst sowohl das Image als auch (marginal) den Nutzen signifikant. → Führungskräfte und HR-Leitung sollten als Vorbilder auftreten, KI aktiv unterstützen und positive Erwartungen formulieren (z. B. durch Kommunikation in Meetings, Newsletter, Schulungsinitiativen).

5. Fokus auf jobrelevante Anwendungen legen:
Jobrelevanz (REL) hat einen signifikanten Einfluss auf den wahrgenommenen Nutzen. → KI sollte nicht abstrakt, sondern konkret in relevante HR-Prozesse integriert werden, z. B. Zeugnisautomatisierung, Skill-Matching, oder Lernpfadplanung.

6. Ergebnisqualität und Transparenz stärken:
Obwohl nicht signifikant, beeinflussen Output Quality (OUT) und Result Demonstrability (RES) den Nutzen positiv. → Unternehmen sollten die Qualität und Nachvollziehbarkeit der KI-Ergebnisse regelmäßig evaluieren und kommunizieren – etwa durch Reports oder Reviews.

7. Erwartungen realistisch halten: Nutzung ≠ Nutzungsabsicht:
Der Zusammenhang zwischen Verhaltensintention und tatsächlicher Nutzung ist nicht signifikant. → Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass positive Einstellung nicht automatisch Nutzung bedeutet – es braucht gezielte Aktivierungsmaßnahmen und Routinen im Alltag.

Limitationen der Studie

Trotz der neuen und relevanten Erkenntnisse unterliegt diese Studie gewissen Limitation:

1. **Nicht-repräsentative Stichprobe**
- Convenience Sample über LinkedIn und das DHBW-Netzwerk
- Keine Generalisierbarkeit auf die Gesamtheit deutscher HR-Abteilungen

2. **Geringe Rücklaufquote**
- Nur 71 von 418 angesprochenen Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt
- Hohe Abbruchrate, besonders auf den ersten Umfrageseiten

3. **Eingeschränkte Aussagekraft der Ergebnisse**
- Nur 6 von 18 untersuchten Zusammenhängen im TAM3-Modell waren signifikant.
- Die Varianz der Daten war insgesamt zu gering für eine umfassende Modellvalidierung

4. **Selbstberichtete Nutzung**
- Die tatsächliche Nutzung von KI wurde offen abgefragt, aber nicht objektiv gemessen
- Subjektive Verzerrung durch soziale Erwünschtheit möglich

5. **Zeitpunkt der Erhebung**
- Die Befragung fand kurz nach Inkrafttreten der EU-KI-Verordnung statt (Februar–März 2025)
- Möglicherweise spiegeln die Antworten eher Unsicherheit als reale Implementierungspläne wider

Notwendigkeit für weitere Forschung

1**. Repräsentative Erhebungen:**
Größere, diversere Stichproben, um valide Rückschlüsse auf die deutsche Unternehmenslandschaft zu ziehen
2. **Langfristige Längsschnittstudien:**
Um die Entwicklung von Akzeptanz, Nutzung und Kompetenz im Umgang mit KI über die Zeit hinweg zu beobachten
3. **Vertiefung qualitativer Aspekte**:
Ergänzende Interviews oder Fokusgruppen zur besseren Erfassung von Barrieren, Ängsten und konkretem Nutzenempfinden
4. **Vergleich zwischen Branchen & Unternehmensgrößen**:
Differenzierte Einsichten darüber, wo KI im HR bereits sinnvoll eingesetzt wird und wo Hürden bestehen
5**. Evaluierung konkreter KI-Tools im Praxiseinsatz:**
Wie wirken sich Tools wie ChatGPT, RecruAI, oder automatisierte Zeugnisgeneratoren tatsächlich auf HR-Prozesse aus?

Fazit und Ausblick

Diese empirische Untersuchung zur Akzeptanz von KI in HR-Prozessen zeigt ein deutliches Spannungsfeld zwischen auf der einen Seite hohem Potenzial und auf der anderen Seite geringer realer Nutzung. Während die wahrgenommene Nützlichkeit ein zentraler Treiber der Nutzungsabsicht ist, bleibt die tatsächliche Implementierung von KI-Tools in der Praxis noch zögerlich.

Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen Offenheit und Umsetzung: Viele Unternehmen können sich den Einsatz von KI vorstellen, es fehlen jedoch häufig konkrete Anwendungsstrategien, rechtliche Sicherheit und technisches Know-how.

Das TAM3-Modell bietet eine tragfähige theoretische Grundlage, um Akzeptanzprozesse besser zu verstehen – insbesondere durch die Berücksichtigung individueller, sozialer und systembezogener Faktoren. Die Studie bestätigt, dass subjektive Normen, wahrgenommene Kontrolle und Jobrelevanz wichtige Einflussgrößen darstellen.

Herausforderungen wie Datenschutz, Schulungspflichten und ethische Anforderungen rücken mit der EU-KI-Verordnung stärker in den Fokus. Unternehmen stehen daher nicht nur vor einer technologischen, sondern vor einer kulturellen und regulatorischen Transformationsaufgabe.

Zukünftige Forschung sollte tiefergehende, repräsentative und praxisnahe Einblicke liefern, um den erfolgreichen und verantwortungsvollen Einsatz von KI im Personalwesen gezielt zu fördern.

Kontakt

Prof. Dr. Carsten Kortum
Studiengangsleiter BWL- Handel
DHBW Heilbronn
Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn
Tel.: 07131-1237172 oder Mobil: 0172-4145223
E-Mail: carsten.kortum@heilbronn.dhbw.de
www.heilbronn.dhbw.de
www.handel-dhbw.de

DHBW Heilbronn

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Gegründet am 1. März 2009 führt sie das seit über 40 Jahren erfolgreiche duale Prinzip der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg fort. Mit mehr als 35.000 Studierenden ist die DHBW die größte Hochschule des Landes.

Die DHBW Heilbronn ist das jüngste Mitglied unter dem Dach der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. 2010 gegründet, hat sie sich mit ihrem einmaligen Studienangebot zur ersten Adresse für die Lebensmittelbranche entwickelt. Über 1.600 Studierende sind derzeit in den BWL-Studiengängen Retail Management (B.A.), Dienstleistungsmanagement (B.A.), Food Management (B.A.), Digital Commerce Management (B.A.) sowie in den Studiengängen Wirtschaftsinformatik (B. Sc.), Data Science und künstliche Intelligenz Smart Operations Management (B. Sc.), BWL-Technical Management/ Wertstoff & Recyclingmanagement (B.A.) und Wein – Technologie – Management (B.Sc.) in Kooperation mit der LVWO Weinsberg eingeschrieben.

Als aktive Gestalterin der Wissensstadt Heilbronn befindet sich die Studienakademie auf dem modernen Bildungscampus der Dieter Schwarz Stiftung und verfügt über ein State-of-the-Art Laborzentrum, das DHBW Sensoricum. Gemeinsam mit über 850 Dualen Partnern bildet die DHBW Heilbronn im dreimonatigen Wechsel zwischen Theorie und Praxis in drei Jahren akademischen Nachwuchs aus.