

Vom Widerstand zur Wirksamkeit

Studie zur KI-Akzeptanz in deutschen Unternehmen

 indeed



Executive Summary

Die Indeed-Studie zur KI-Akzeptanz in der Arbeitswelt 2025 zeigt: KI ist in Unternehmen angekommen, doch die Perspektiven unterscheiden sich stark. Während sich HR überraschend aufgeschlossen und kompetent präsentiert, verhalten sich Führungskräfte abwägend und Arbeitnehmer*innen eher skeptisch. Besonders deutlich wird diese Diskrepanz im Bewerbungsprozess: HR sieht Effizienzgewinne, wohingegen Bewerber*innen Standardisierung und fehlende Authentizität fürchten.

Drei Faktoren prägen die KI-Adoption in Unternehmen: **Können, Wollen und Dürfen**. HR punktet mit hoher Lernbereitschaft, Führungskräfte mit Eigeninitiative, Arbeitnehmer*innen mit kritischem Blick. Offenheit wächst mit Kompetenz, wird aber durch mangelnde Transparenz gehemmt.

Unternehmen müssen jetzt handeln: Weiterbildung ausbauen, Transparenz schaffen, Pilotprojekte starten und die Menschen im Zentrum behalten. Nur so wird KI vom Trend zum echten Gewinn für alle Beteiligten.



Inhalt

Einleitung: KI 2025: Vom Megatrend zur gelebten Praxis	4
Über die Studie	5
Dimension 1: Das Beziehungsdreieck HR, Führung, Arbeitnehmer*innen	6
Dimension 2: Das Spannungsfeld „Können, Wollen, Dürfen“	11
Dimension 3: Korrelation von Kompetenz und Offenheit	19
Wahrnehmung von KI: Sender vs. Empfänger	23
Handlungsempfehlungen für Unternehmen	26
Fazit: Die Basis erfolgreicher KI-Adoption sind Kompetenz und Transparenz	27
Der Autor	28
Über Indeed	29

Einleitung

KI 2025: Vom Megatrend zur gelebten Praxis

Künstliche Intelligenz (KI) entwickelt sich in rasantem Tempo zum essenziellen Baustein für Unternehmensstrategien und damit zum Schlüsselthema für Unternehmen. Laut einer [Bitkom-Studie](#) aus dem Oktober 2024 setzten 20 % der Unternehmen in Deutschland KI aktiv ein, 37 % befanden sich zu diesem Zeitpunkt noch in der Planungs- oder Diskussionsphase.

Aktuellen [Zahlen des ifo Instituts](#) aus dem Juni 2025 zufolge nutzen bereits 40,9 % der deutschen Firmen KI in operativen Prozessen, während sich weitere 18,9 % in der konkreten Planungsphase befinden – zusammen also knapp 60 %. Unternehmerische Entscheidungsträger bewerten KI zunehmend als unverzichtbar: Wie [KPMG](#) berichtet, gilt Generative KI bei 91 % der Unternehmen als geschäftskritische Komponente. 82 % von ihnen wollen ihre Investitionen in diesem Bereich binnen Jahresfrist deutlich aufstocken.

Diese Zahlen spiegeln das explosive Wachstum des KI-Markts in Deutschland und die zunehmende Verbreitung in verschiedenen Branchen im Jahr 2025 wider. Allein der Bereich der generativen KI wird in diesem Jahr voraussichtlich ein [Volumen von 2,77 Milliarden US-Dollar](#) erreichen. Bis 2030 könnte sich dieses Volumen aufgrund einer beeindruckenden jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 41,52 % auf 15,70 Milliarden US-Dollar erhöhen.

Parallel dazu steht mit dem [EU AI Act](#) seit dem 1.8.2024 ein rechtsverbindlicher Rahmen bereit, der Transparenz und Sicherheit beim Einsatz von KI gewährleisten soll – auch in Bereichen wie Recruiting und Personalmanagement.

Vor diesem Hintergrund liefert die gemeinsame Studie von Indeed und Trendence die Innenperspektive auf KI direkt aus der Arbeitswelt. KI ist in der betrieblichen Realität bereits allgegenwärtig. Während Bitkom, ifo und KPMG die gesamtwirtschaftliche Dynamik beschreiben, konzentriert sich unsere Untersuchung auf die konkrete Praxis. Sie zeigt, wie verschiedene Gruppen innerhalb von Unternehmen – HR-Abteilungen, Führungskräfte und Fachkräfte – den Einsatz von KI wahrnehmen und bewerten.

Die Studie ergänzt die makroökonomischen Befunde somit um eine praxisnahe Sicht auf die Erwartungen, Kompetenzen und Bedenken der Beschäftigten. Sie macht sichtbar, wo Chancen gesehen werden, aber auch, wo Vorbehalte bestehen und welche Faktoren über Akzeptanz oder Ablehnung entscheiden.

Die Befunde zeigen: Zwischen Kompetenz, Offenheit und organisationalen Regeln entsteht ein neues Spannungsfeld. Besonders auffällig ist die Rolle der Personalabteilung, die sich überraschend offen und kompetent gegenüber KI positioniert.

Tim Verhoeven

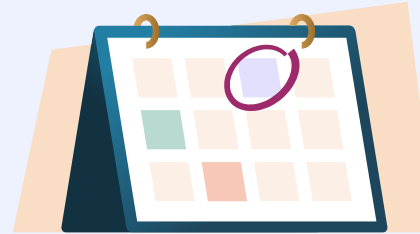
Senior Manager Talent Intelligence, Indeed



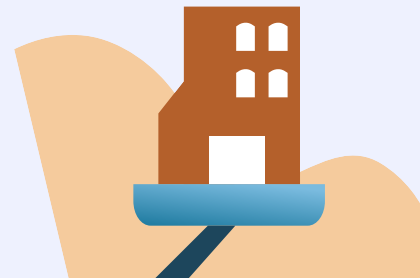
Über die Studie

Die vorliegende Untersuchung wurde von **Indeed** in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut **Trendence** durchgeführt. Befragt wurden etwas mehr als **1.000 Angestellte** in Deutschland im Juli und August 2025. Die Stichprobe umfasst drei Hauptzielgruppen: **Arbeitnehmer*innen** aus unterschiedlichen Branchen und Tätigkeitsfeldern (Blue- und White-Collar), **Führungskräfte**, inklusive Personalleitung und mittlerem Management, sowie **HR-Verantwortliche** aus Bereichen wie Recruiting, People & Culture sowie Business Partnering.

Kleinunternehmen wurden bewusst ausgeschlossen, da sie in der Regel über keine eigenständigen HR-Funktionen verfügen. Der Fokus lag auf Unternehmen mit 1.000 und mehr Angestellten. Die Anteile der Kategorien HR, Führungskräfte und Arbeitnehmer*innen betragen jeweils ein Drittel. Selbstständige sowie Personen, die länger als sechs Monate aus einem Beschäftigungsverhältnis ausgeschieden waren, wurden nicht berücksichtigt.



Juli–August 2025



**Unternehmen mit
1.000+ Mitarbeitenden**



**HR, Führungskräfte
und Arbeitnehmer*innen**

Dimension 1:

Das Beziehungsdreieck HR, Führung, Arbeitnehmer*innen

KI verändert die Dynamik zwischen diesen Rollen im Unternehmen. Die Ergebnisse der Studie machen Folgendes deutlich:

HR sieht sich als besonders KI-affin

HR-Verantwortliche zeigen eine unerwartet hohe Affinität zu KI – sowohl in der Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen als auch in der Offenheit für neue Tools. Im Vergleich zu den Führungskräften und den Arbeitnehmer*innen berichten sie überdurchschnittlich oft von einer positiven Haltung gegenüber technischen Innovationen. Auch beim Bewerbermanagement zeigt sich eine starke Zu-

stimmung: 50 % der HR-Fachkräfte befürworten den Einsatz von KI, während nur 37 % der Führungskräfte und noch weniger Arbeitnehmer*innen zustimmen. Knapp 30 % der HR-Fachkräfte akzeptieren KI-gestützte Interviews und mehr als 80 % sind zu gezielten Weiterbildungen bereit.

Die Ergebnisse im Detail

Wohlbefinden im Umgang mit KI

Das Wohlbefinden im Umgang mit KI wird von den verschiedenen Gruppen unterschiedlich wahr-

genommen. So geben beispielsweise 52 % der HR-Verantwortlichen an, sich mit der Dynamik der KI-Transformation wohlfühlen. Bei den Führungskräften liegt dieser Wert bei 48 %, während nur 25 % der Arbeitnehmer*innen diese Aussage bejahen. Somit fühlen sich HR-Verantwortliche im KI-Kontext am sichersten, gefolgt von Führungskräften. Viele Mitarbeitende empfinden hingegen Unsicherheit. In den offenen Antworten wird „zu wenig Wissen“ am häufigsten als Hinderungsgrund genannt – ein klarer Hinweis darauf, dass fehlende KI-Kenntnisse nicht nur als Problem wahrgenommen, sondern aktiv als Barriere erlebt werden.

Die Dynamik und Komplexität der Digitalisierung fallen mir leicht.



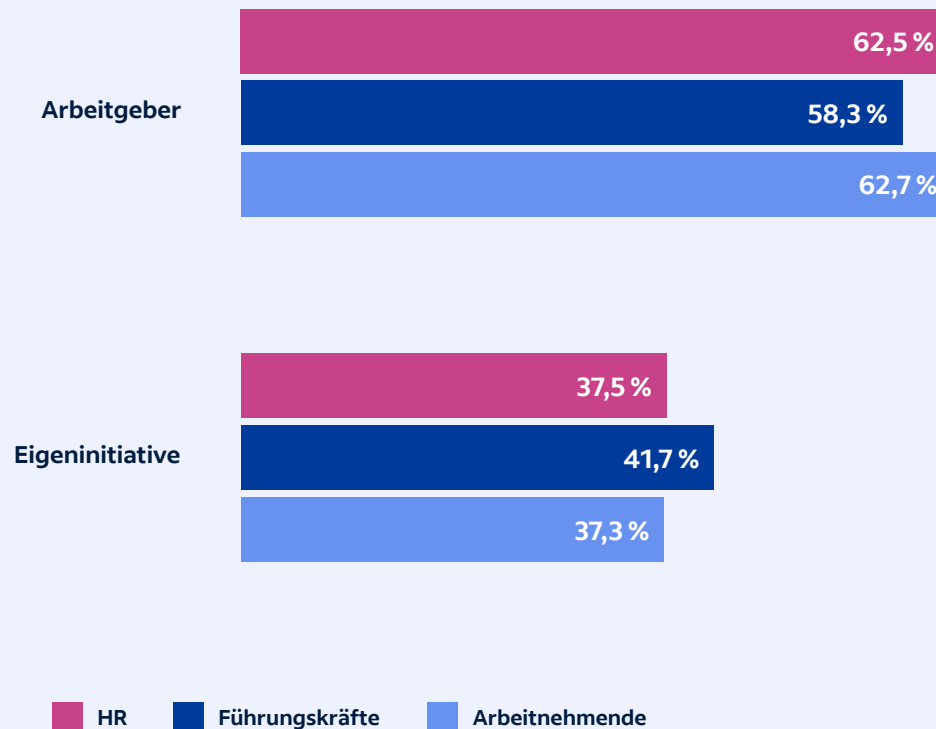
Eigeninitiative vs. Arbeitgebervorgabe

Auch bei der Frage „Wer hat die Nutzung von KI für deinen Tätigkeitsbereich initiiert?“ zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen. Zwei Drittel der HR-Verantwortlichen geben an, dass der Einsatz von KI überwiegend von der Unternehmensleitung initiiert wurde. Eigene Impulse spielen hier, ebenso wie bei den Arbeitnehmer*innen, eine geringere Rolle. Führungskräfte hingegen sind aktiver: 41 % geben an, den Anstoß zur Einführung von KI in ihrem Bereich selbst gegeben zu haben. Die Personalabteilung orientiert sich also offensichtlich stark an der Unternehmensstrategie und agiert eher als Umsetzer, während Führungskräfte wie zu erwarten vorhandene Spielräume nutzen und einzelne Projekte proaktiv vorantreiben. Arbeitnehmer*innen schließlich erleben den Einsatz von KI stärker als Arbeitgebervorgabe und wünschen sich mehr Transparenz und Mitsprache bei der Einführung neuer Technologien.

Bereitschaft zu KI-Weiterbildungen

Insgesamt zeigt sich über alle Gruppen hinweg eine hohe Lernbereitschaft. Rund drei Viertel aller Befragten würden an Weiterbildungen zu KI teilnehmen. Mit jeweils rund 84 % liegen HR und Führungskräfte vorne. Unter den Arbeitnehmer*innen liegt der Wert bei 67 %, wobei insbesondere ältere Beschäftigte eine geringere Teilnahmebereitschaft zeigen. In den qualitativen Rückmeldungen wird zudem deutlich, dass zwar bei vielen Interesse an Weiterbildung vorhanden ist, jedoch häufig Zeit und Ressourcen fehlen, um tatsächlich daran teilzunehmen.

Wer hat die Nutzung von KI für deinen Tätigkeitsbereich initiiert?



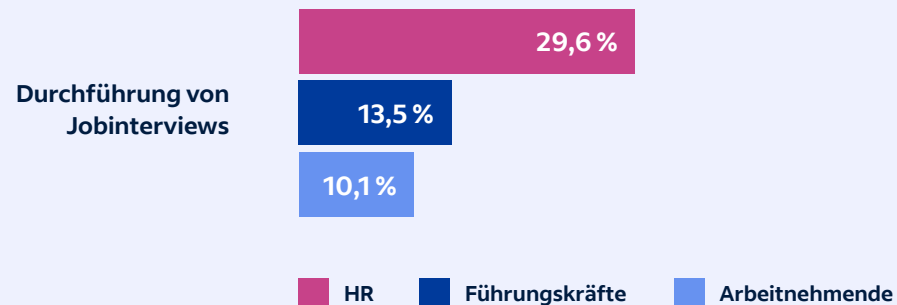
Akzeptanz von KI-gestützten Interviews

Bei der Akzeptanz von KI-gestützten Interviews zeigt sich ein besonders deutliches Gefälle zwischen den verschiedenen Gruppen. So finden nur 30 % der HR-Verantwortlichen diese Form der Bewerbungsgespräche akzeptabel, während die Zustimmung bei den Führungskräften nur bei 13 % und bei den Arbeitnehmer*innen sogar nur bei 10 % liegt.

Die Personaler*innen sehen in solchen Interviews vor allem die Möglichkeit zu mehr Fairness, Vergleichbarkeit und Standardisierung und verbinden damit die Erwartung, subjektive Verzerrungen zu reduzieren und Ressourcen einzusparen.

In den qualitativen Rückmeldungen äußern Führungskräfte und Mitarbeiter*innen hingegen Bedenken hinsichtlich fehlender Menschlichkeit, mangelnder Transparenz und potenzieller Fehlentscheidungen. Viele Mitarbeiter*innen betonen zudem das Gefühl, dass KI-gestützte Interviews „unrealistisch“ wirken und die individuelle Persönlichkeit nicht ausreichend abbilden. Diese Diskrepanz verdeutlicht, wie unterschiedlich Chancen und Risiken von KI wahrgenommen werden und warum Vertrauen und transparente Kommunikation entscheidend sind, wenn Unternehmen solche Verfahren einführen.

Akzeptanz von KI-gestützten Interviews



Ethische Bedenken beim Einsatz von KI im Bewerbungsprozess

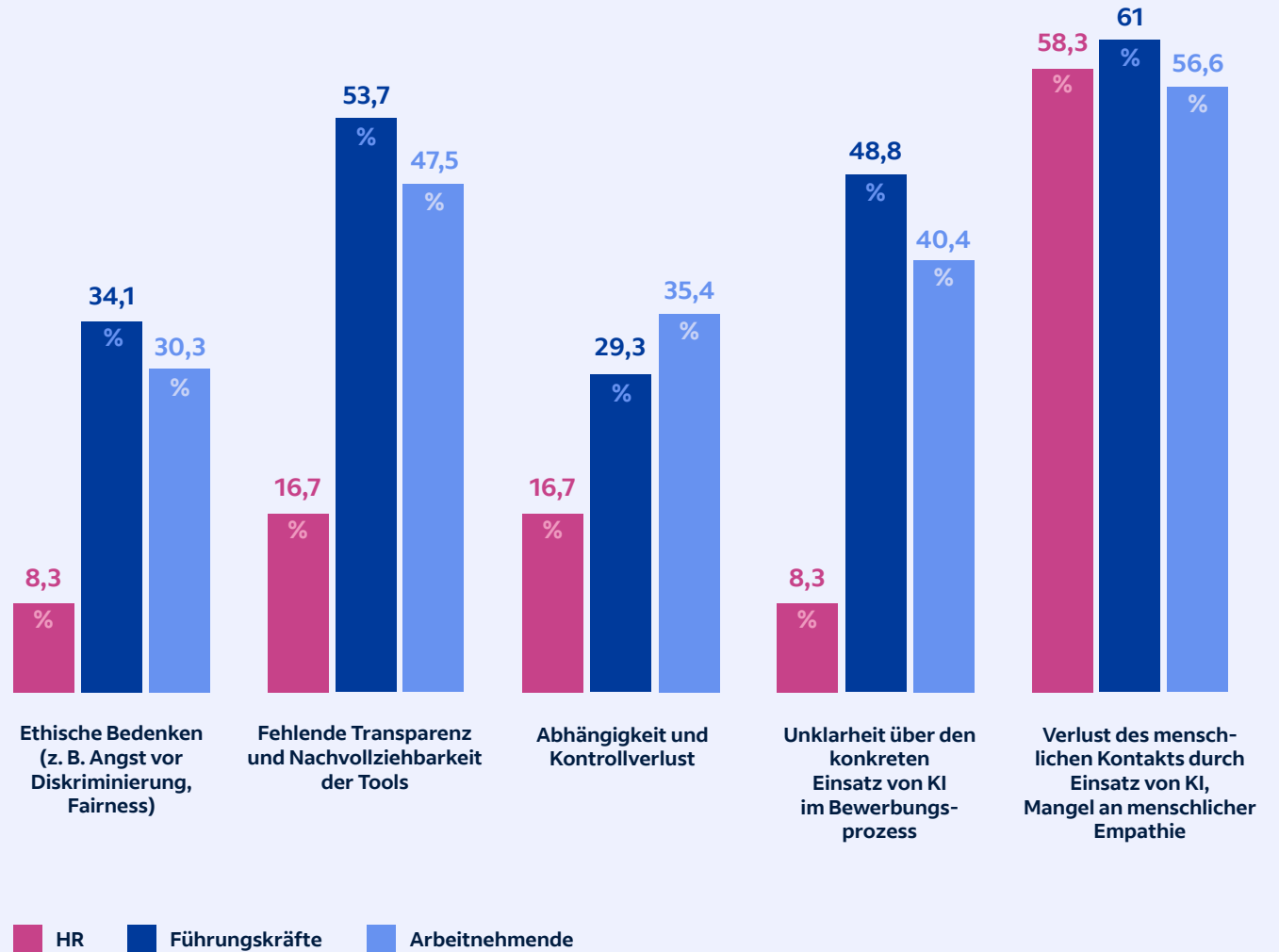
Nur rund 8 % der HR-Verantwortlichen äußern ethische Bedenken. Personalern vertrauen vergleichsweise stark auf die Fairness und Objektivität KI-gestützter Verfahren und erwarten, dass Standardisierung und Algorithmen bestehende Verzerrungen sogar reduzieren können.

Unter den Führungskräften liegt der Anteil der Skeptiker mit 34 % deutlich höher. In dieser Gruppe überwiegt die Sorge vor möglichen Fehlentscheidungen, Diskriminierung oder Intransparenz (knapp 54 %).

In ähnlicher Größenordnung – rund 30 % – äußern Arbeitnehmer*innen ethische Bedenken. Auch sie fürchten die Intransparenz der Tools, eine höhere Abhängigkeit, Kontrollverlust und die mangelnde Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. In allen drei Gruppen ist vor allem die Sorge groß, dass durch den Einsatz von KI menschliche Kontakte und Empathie verloren gehen. Fast die Hälfte der Führungskräfte (48,8 %) und rund 40 % der Arbeitnehmer*innen sind sich nicht über den konkreten Einsatz von KI im Bewerbungsprozess im Klaren, während hier – wenig überraschend – nur rund 8 % der HR-Verantwortlichen Probleme sehen.

Diese Unterschiede verdeutlichen, dass die Personalabteilung stärker auf KI-Fairness vertraut, während Führungskräfte und Mitarbeiter*innen mehr Risiken und potenzielle Nebenwirkungen im Blick haben.

Was spricht für dich gegen den Einsatz von KI im Bewerbungsprozess seitens des Arbeitgebers?



Fazit Dimension 1

Aus den Ergebnissen der Studie lässt sich ein Spannungsdreieck zwischen den drei zentralen Gruppen ableiten.

Die HR-Abteilung zeigt eine besonders hohe Akzeptanz und ein starkes Interesse an neuen Technologien. Sie verbindet mit KI vor allem Effizienzgewinne und Standardisierung, wodurch Routineprozesse verschlankt und Kapazitäten für strategische Aufgaben frei werden.

Führungskräfte nehmen eine abwägende Position ein. Zwar erkennen sie das Potenzial von KI, setzen jedoch zunächst auf Beobachten, Testen und Risikobewertung, bevor sie neue Verfahren implementieren.

Mitarbeiter*innen schließlich reagieren überwiegend zurückhaltend. In den offenen Antworten äußern sie häufiger Bedenken zu Transparenz, Fairness und Menschlichkeit. Sie wünschen sich klare Informationen sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Diese drei Perspektiven prägen maßgeblich die Akzeptanz von KI. Solange die Personalabteilung die Innovationen vorantreibt, Führungskräfte abwägen und Mitarbeiter*innen sich wenig eingebunden fühlen, bleibt der Einsatz von KI ein Balanceakt zwischen technologischem Fortschritt und dem Bedürfnis nach Authentizität und Sicherheit. Unternehmen, die dieses Spannungsdreieck aktiv moderieren, Transparenz schaffen und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, können Akzeptanz und Vertrauen deutlich steigern und die Potenziale von KI nachhaltig erschließen.



Dimension 2:

Das Spannungsfeld „Können, Wollen, Dürfen“

Ein weiteres Spannungsfeld bilden die Faktoren „Können, Wollen und Dürfen“. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Adoption von KI in Unternehmen maßgeblich von diesen drei eng miteinander verknüpften Faktoren abhängt.

1. Einschätzung der technischen Kompetenz

HR-Verantwortliche schätzen ihre technische Kompetenz in allen Bereichen besonders hoch ein. Wie oben bereits erwähnt, fühlen sich 52 % von ihnen mit der Dynamik der Digitalisierung wohl – im Vergleich zu 48 % der Führungskräfte und lediglich 25 % der Arbeitnehmer*innen.

Apps

Auch bei spezifischen Fähigkeiten zeigen sich HR-Fachkräfte selbstbewusst und liegen teilweise vor Führungskräften: 16 % von ihnen geben an, schon

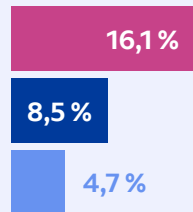
eine App programmiert zu haben (gegenüber 8 % der Führungskräfte und 5 % der Arbeitnehmer*innen). 32 % haben schon einmal eine Website erstellt oder gepflegt (Führungskräfte: 30 %, Arbeitnehmer*innen: 18 %).

Programmiersprachen und Datenbanken

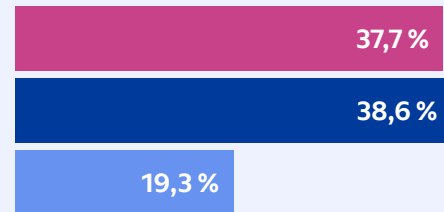
Im Umgang mit Programmiersprachen geben 37 % der HR-Mitarbeiter*innen an, Erfahrung zu haben. Beim Abfragen oder Erstellen von Datenbanken sind es sogar 43 %, kurz vor den Führungskräften mit 41 % und weit vor den Arbeitnehmer*innen mit knapp 20 %. In den offenen Antworten zur Nutzung von KI im Arbeitsalltag nannten 18 % der Arbeitnehmer*innen „zu wenig Wissen/fehlende Fähigkeiten“ als Hinderungsgrund. Die qualitativen Kommentare betonen, dass HR-Fachkräfte sich stärker als Gestalter*innen neuer Prozesse sehen, während andere Mitarbeiter*innen sich oft nicht gut genug eingeführt oder geschult fühlen.

Technische Kompetenz

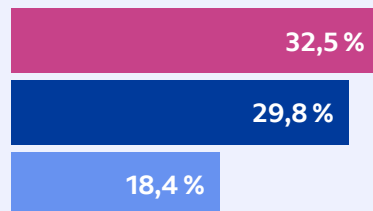
Ich habe bereits eine App entworfen und/oder programmiert



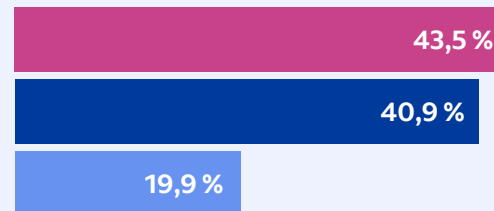
Ich habe bereits Erfahrungen im Umgang mit Programmiersprachen



Ich habe schon mal eine Website erstellt oder gepflegt (z. B. WordPress, Typo3, ProcessWire etc.)



Ich kann Datenbanken abfragen oder erstellen



■ HR ■ Führungskräfte ■ Arbeitnehmende

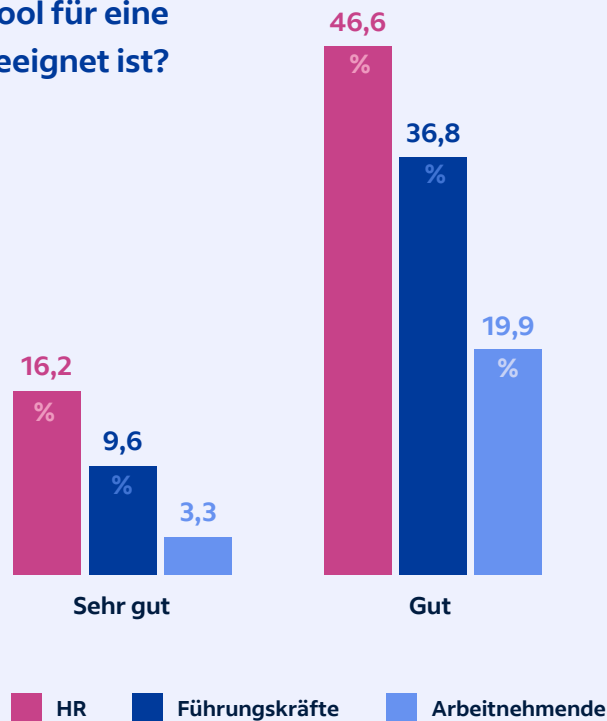
KI-spezifische Kompetenzen

Viele Studienteilnehmer*innen geben an, bereits Erfahrung im Einsatz von KI-basierten Technologien und Tools zu haben (HR: 57,1%, Führungskräfte: 52,3%, Arbeitnehmer*innen: 26,7%). Die Selbsteinschätzung bei konkreten KI-spezifischen Kompetenzen fällt jedoch deutlich zurückhaltender aus. Gleichzeitig zeigt sich auch hier dasselbe Muster wie zuvor: HR schätzt sich im Vergleich zu den anderen Gruppen am kompetentesten ein.

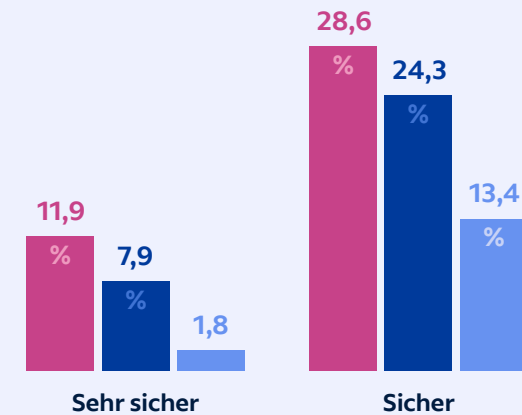
Bewertung von KI-Tools: Nur 16 % der HR-Fachkräfte geben an, „sehr gut“ einschätzen zu können, ob ein KI-Tool für ihre Aufgaben geeignet ist. Bei Führungskräften liegt dieser Wert bei knapp 10 %, bei Arbeitnehmer*innen nur bei 3 %.

Umgang mit Fehlern oder Verzerrungen: Rund 40 % der HR-Fachkräfte sagen, sie fühlen sich im Umgang mit Bias und Fehlern in KI-Systemen sicher bis sehr sicher, gegenüber 32 % der Führungskräfte und 15 % der Arbeitnehmer*innen.

Kannst Du bewerten, ob ein KI-Tool für eine Aufgabe geeignet ist?



Weißt du, wie man mit Fehlern oder Verzerrungen in KI-Systemen umgeht?



Prompting-Kompetenz: Bei der Frage nach dem eigenen Kenntnisstand im Bereich „Prompting“, also der Fähigkeit, gezielte Anweisungen an KI-Systeme zu formulieren, positioniert sich HR mit Abstand als Vorreitergruppe: Rund 33 % der HR-Fachkräfte geben an, über fortgeschrittene oder Expertenkenntnisse zu verfügen. Bei den Führungskräften liegt dieser Anteil bei knapp 14 %, bei den Arbeitnehmer*innen hingegen nur bei 6 %.

Auffällig ist, dass mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer*innen (51,9 %) angibt, überhaupt keine Prompting-Kenntnisse zu haben. Dies könnte jedoch

darauf zurückzuführen sein, dass die befragten Arbeitnehmer*innen aus sehr unterschiedlichen Berufsbereichen stammen und nicht alle in ihrem Arbeitsalltag regelmäßig mit KI-Technologie zu tun haben.

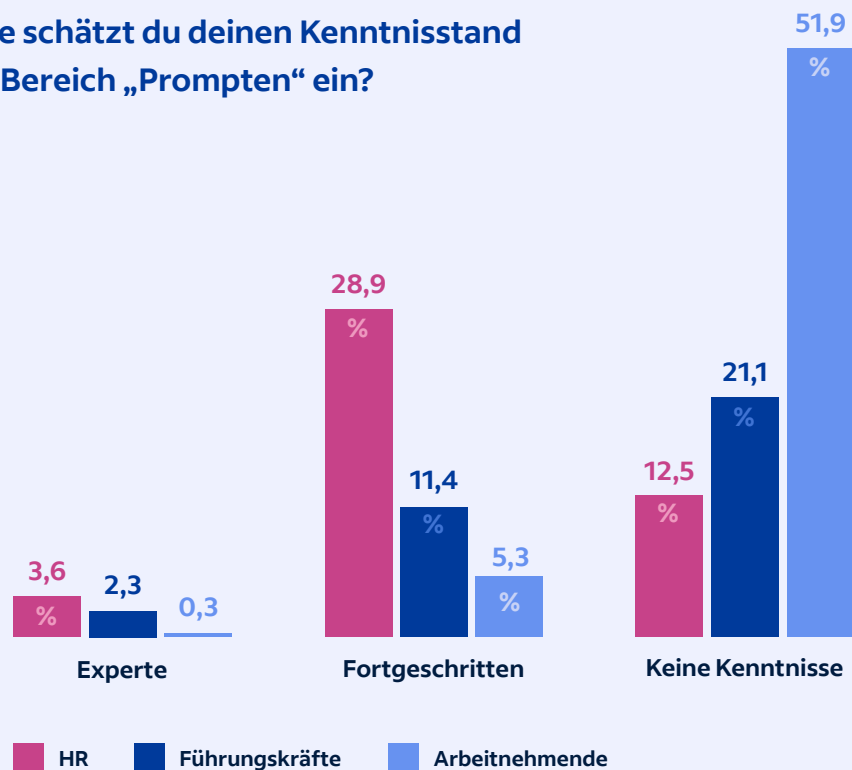
Kompetenz-Gap: Zwischen HR-Vorsprung und Mitarbeiter-Skepsis

HR-Verantwortliche zeigen nicht nur bei klassischen Digital-Skills, sondern auch bei neueren KI-Fähigkeiten die höchste Selbsteinschätzung. Dennoch ist auch in dieser Gruppe der Anteil wirklicher

Spitzenkompetenz noch überschaubar. Führungskräfte bewegen sich überwiegend im Mittelfeld: Sie geben zwar an, grundlegende Kenntnisse zu haben, fühlen sich beim praktischen Einsatz jedoch weniger sicher – etwa beim Bewerten von Tools oder beim Schreiben präziser Prompts. Arbeitnehmer*innen schließlich liegen in fast allen Dimensionen deutlich zurück.

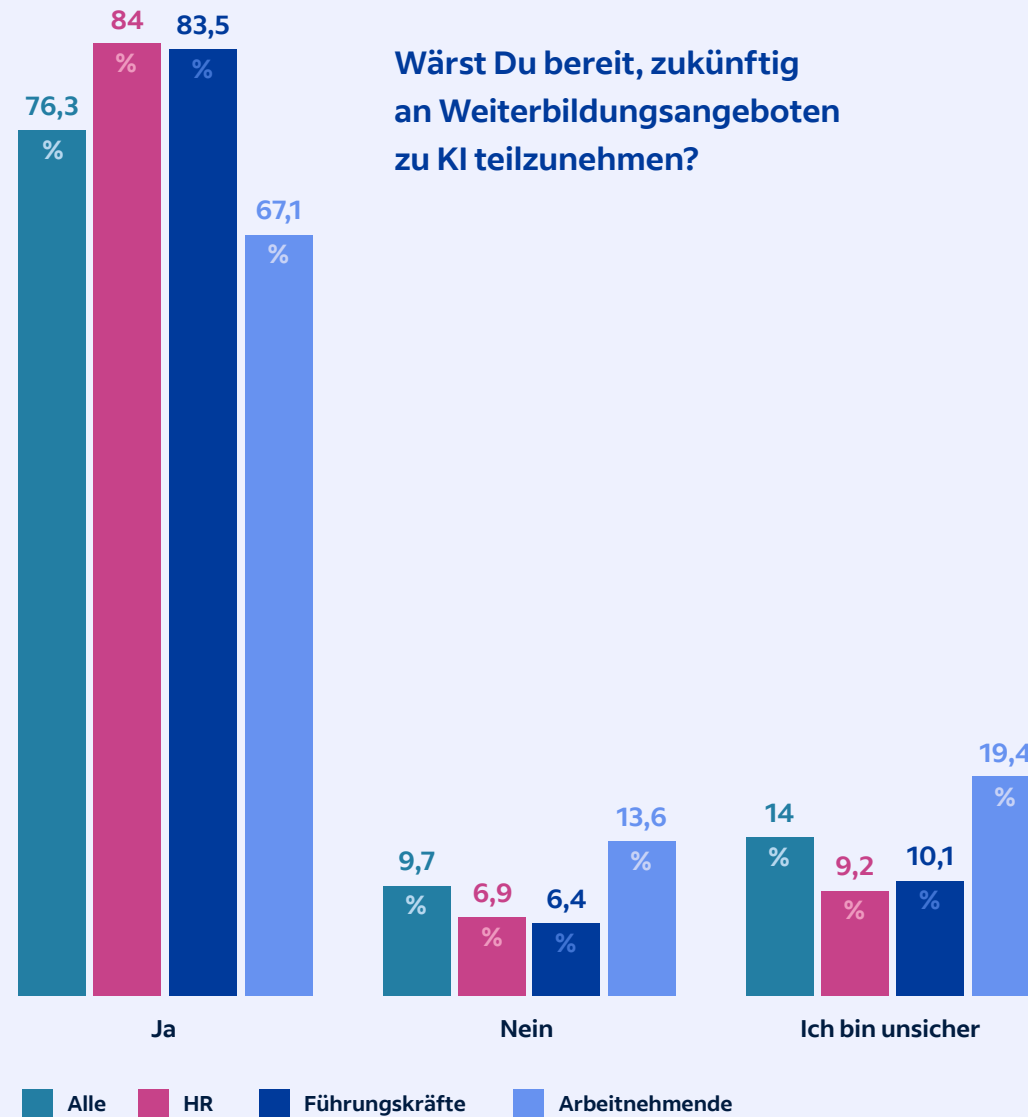
Das Gesamtbild zeigt: Das Interesse an KI ist vorhanden, doch das praktische Know-how, also die Fähigkeit, Tools einzuschätzen, Bias zu erkennen und Prompts gezielt zu nutzen, steckt vielerorts noch in den Kinderschuhen. Unternehmen, die nicht gezielt in entsprechende Schulungen investieren, laufen Gefahr, dass sich die Kompetenz- und Erfahrungslücke zwischen aktiven KI-Nutzer*innen und eher zurückhaltenden Beschäftigten weiter vergrößert.

Wie schätzt du deinen Kenntnisstand im Bereich „Prompten“ ein?



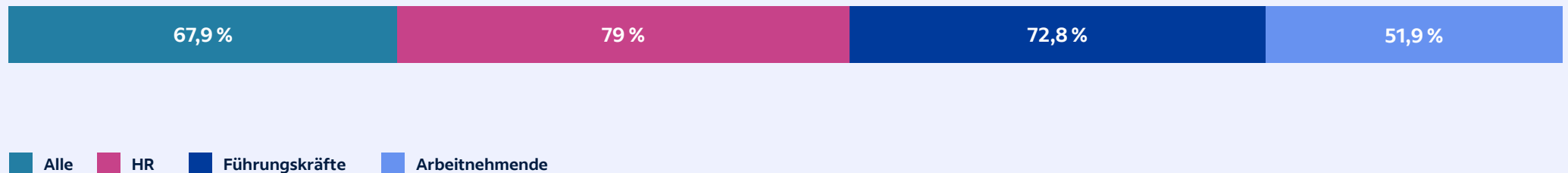
2. Offenheit und Weiterbildungsbereitschaft

Mehr als drei Viertel der Befragten wären bereit, an Weiterbildungen zum Thema KI teilzunehmen. Mit jeweils rund 84 % liegen HR und Führungskräfte hier klar über dem Durchschnitt, während Arbeitnehmer*innen mit rund 67 % deutlich zurückhaltender sind.



Auch bei der generellen Bereitschaft, das eigene Wissen laufend an den aktuellen Stand der Technik und der Digitalisierung anzupassen, zeigen sich Unterschiede: 79 % der HR-Mitarbeiter*innen, 73 % der Führungskräfte, aber nur 52 % der Arbeitnehmer*innen geben an, daran interessiert zu sein. Das unterstreicht die größere Lernmotivation von HR-Verantwortlichen und Führungskräften.

Ich bin daran interessiert, mein Wissen stets dem aktuellen Stand der Technik und der Digitalisierung anzupassen.



Die qualitativen Antworten verdeutlichen, warum diese Unterschiede bestehen. Vor allem Arbeitnehmer*innen betonen, dass Zeitmangel, fehlende Freistellung und unklare Angebote sie von Weiterbildungen abhalten. Häufig taucht der Satz „Interesse ist da, aber die Zeit fehlt“ auf. HR-Verantwortliche und Führungskräfte sehen Weiterbildung dagegen stärker als strategische Kompetenz und als Investition in zukünftige Wettbewerbsvorteile.

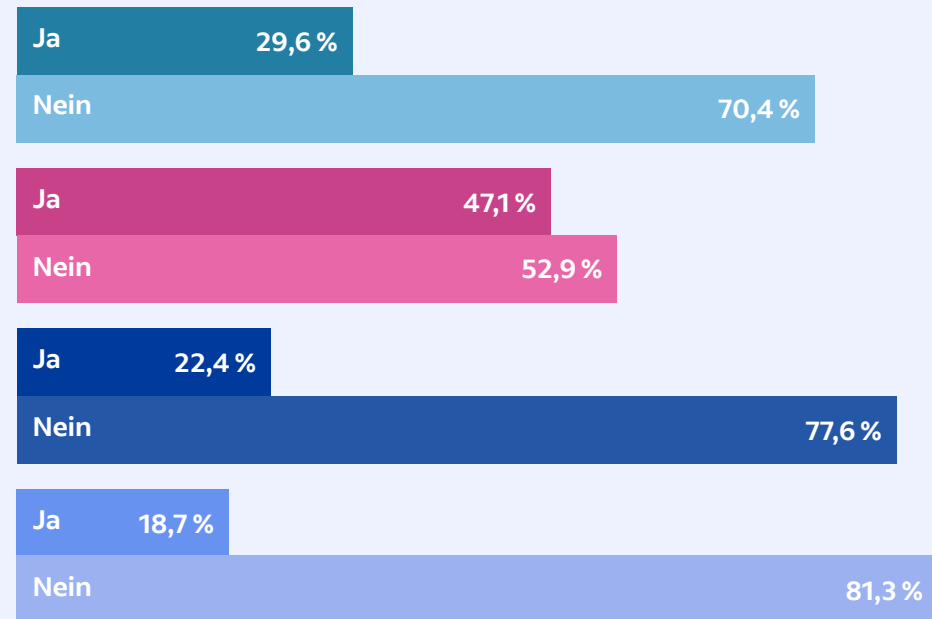
Weiterbildung als Hebel – und als Flaschenhals

Die Daten zeigen eine hohe grundsätzliche Lernbereitschaft, aber auch eine deutliche Diskrepanz zwischen Motivation und praktischer Umsetzung. Während HR-Mitarbeiter*innen und Führungskräfte Weiterbildungen häufiger selbst initiieren oder in ihre Arbeitszeit integrieren können, sind Arbeitnehmer*innen stärker von formalen Programmen und Unterstützung abhängig.

3. Rahmenbedingungen

Insgesamt geben rund 30 % der Befragten an, KI-Tools als feste Vorgabe ihres Arbeitgebers nutzen zu müssen, während rund 70 % die bereitgestellten Tools freiwillig nutzen können. In den einzelnen Gruppen zeigt sich ein deutlich unterschiedliches Bild: Bei den Führungskräften müssen ca. 22 % die Tools nutzen, während ca. 78 % sie freiwillig nutzen können. Bei den Arbeitnehmer*innen sind es ca. 19 %, die die Tools nutzen müssen, und ca. 81 %, die sie freiwillig nutzen können. Am stärksten ausgeprägt ist die Vorgabe in der Personalabteilung: Etwa 47 % der Befragten geben an, die Tools verpflichtend nutzen zu müssen, während etwa 53 % dies freiwillig tun können. Diese Zahlen verdeutlichen, dass HR häufiger mit standardisierten Tool-Stacks und Prozessvorgaben arbeitet, während Führungskräfte und Arbeitnehmer*innen im Alltag mehr Wahlfreiheit haben.

Ist die Nutzung von KI-Tools in deinem Arbeitskontext fest vorgegeben von deinem Arbeitgeber?



■ Alle ■ HR ■ Führungskräfte ■ Arbeitnehmende

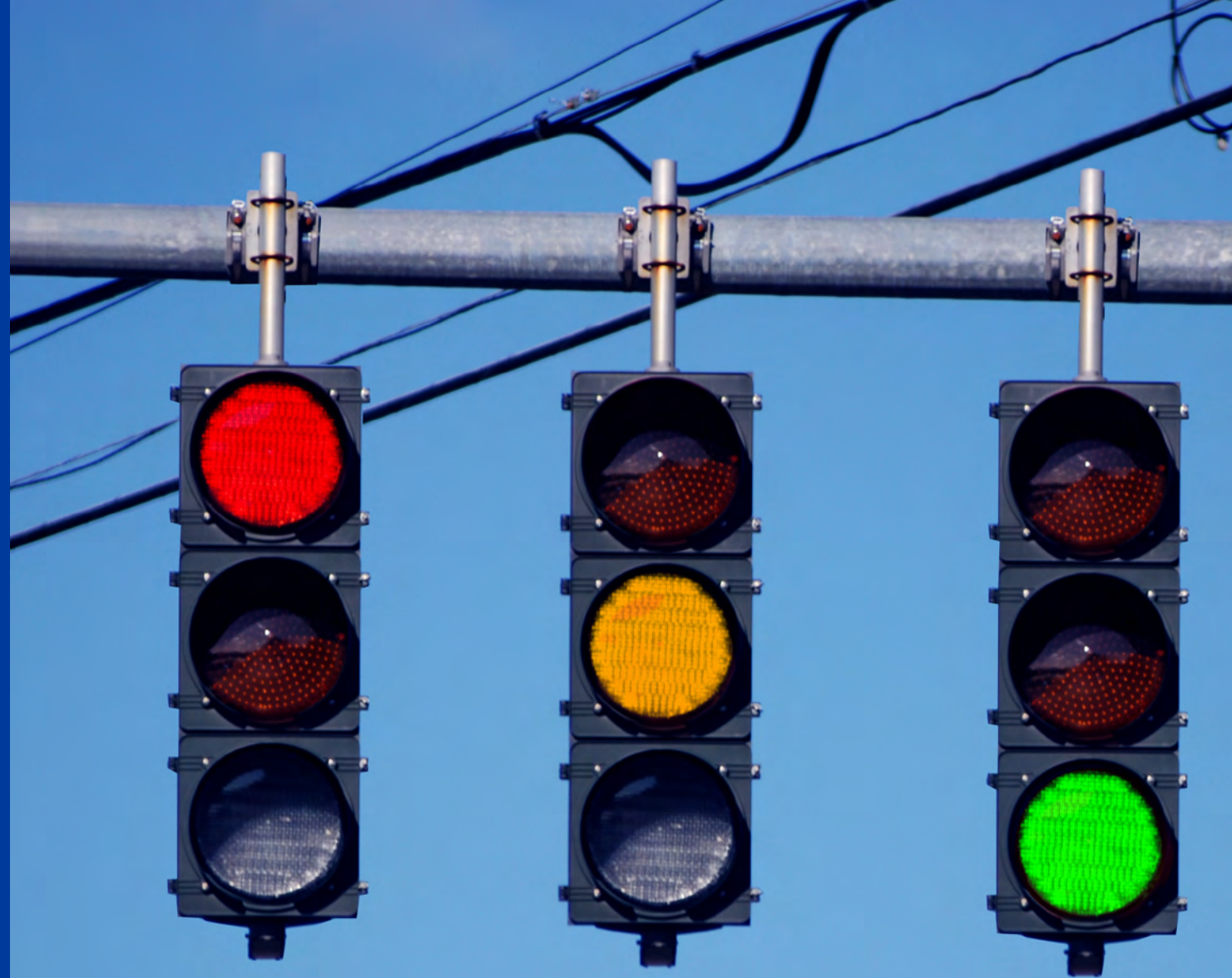
Ja, wir haben von unserem Arbeitgeber feste KI-Tools, die wir im Arbeitskontext nutzen müssen.

Nein, wir haben von unserem Arbeitgeber KI-Tools zur Verfügung gestellt bekommen, die wir im Arbeitskontext nutzen dürfen, aber nicht müssen.

Fazit Dimension 2

Die Ergebnisse zum Spannungsfeld aus Können, Wollen und Dürfen zeichnen ein klares Bild: Die „KI-Adoptionsampel“ steht bei HR auf Grün (hohe Kompetenz und hoher Wille), bei Führungskräften auf Orange (Eigeninitiative vorhanden, aber nicht flächendeckend) und bei vielen Arbeitnehmer*innen auf Rot (Unsicherheit, Abhängigkeit von Vorgaben).

Es wird deutlich, dass HR-Fachkräfte KI als Chance zur Entlastung und Standardisierung betrachten. Führungskräfte wägen dagegen stärker die Risiken und die Reputation ab, während Mitarbeiter*innen vor allem Transparenz und Mitsprache fordern. Unternehmen müssen diese Unterschiede berücksichtigen, wenn sie Kompetenz aufbauen und die Akzeptanz sowie die Nutzung von KI nachhaltig steigern möchten.



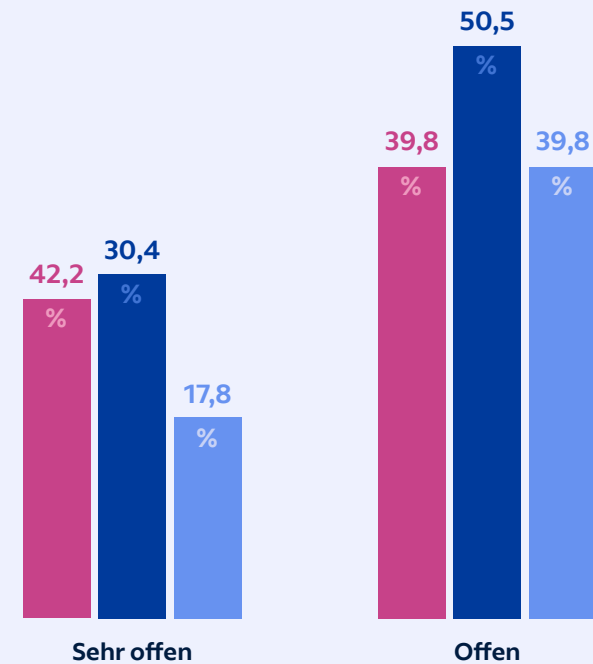
Dimension 3:

Korrelation von Kompetenz und Offenheit

Die Studie bestätigt unsere These, dass Kompetenz und Offenheit zwei Seiten derselben Medaille sind. Wer gut informiert ist und sich auskennt, hat weniger Ängste und ist offener für neue Entwicklungen.

So informieren sich fast 43 % der HR-Fachkräfte mindestens einmal wöchentlich über KI-Entwicklungen während es bei den Führungskräften 27 % und bei den Arbeitnehmer*innen lediglich 11 % sind. 42 % der HR-Mitarbeiter*innen schätzen sich gegenüber technologischen Entwicklungen als „sehr offen“ ein. Unter den Führungskräften sind es 30 %, unter den Arbeitnehmer*innen lediglich knapp 18 %.

Wie offen bist du ganz allgemein für neue technologische Entwicklungen?



■ HR ■ Führungskräfte ■ Arbeitnehmende

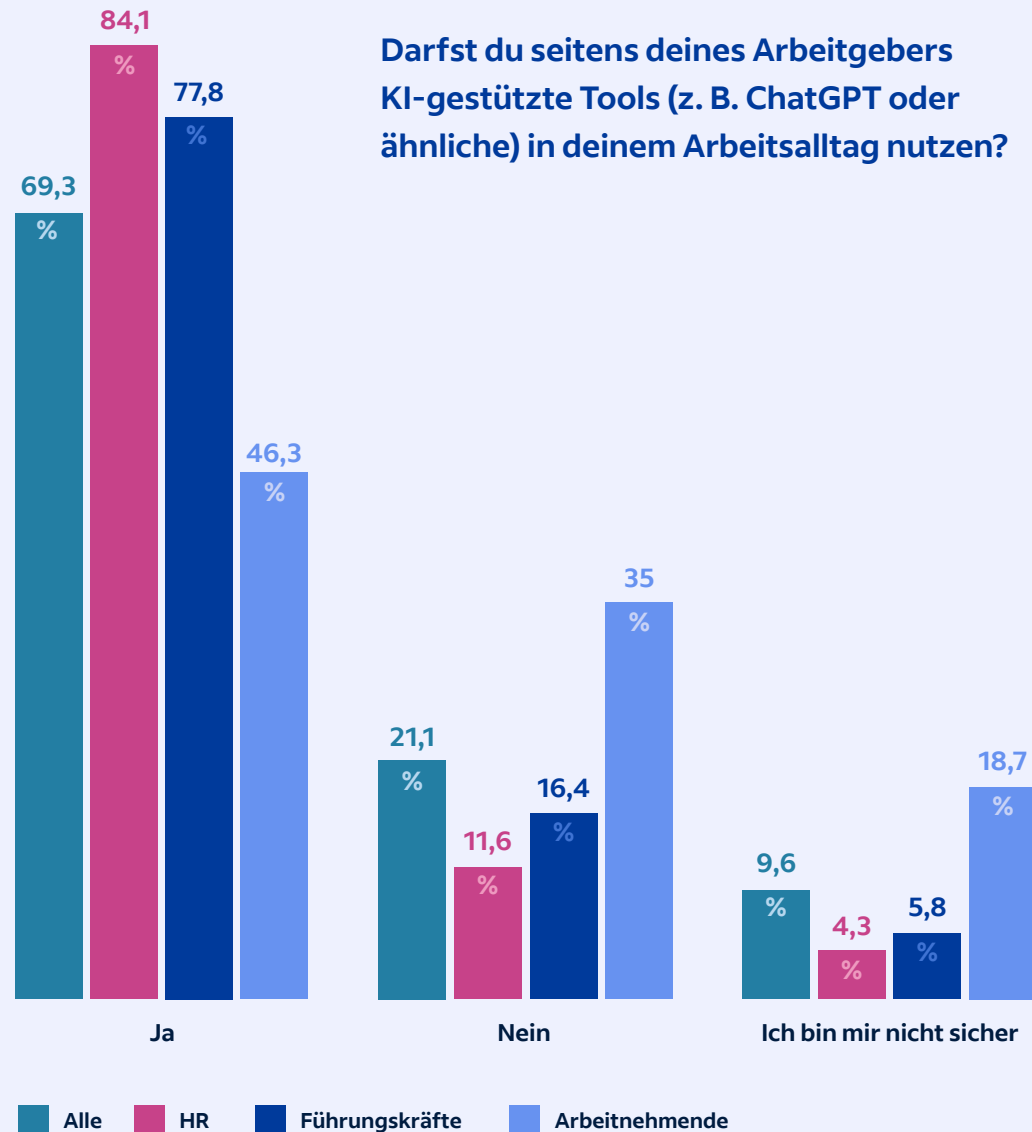
Widerspruch zwischen Interesse und Anwendungskompetenz

Besonders interessant ist der Widerspruch zwischen Interesse und Anwendungskompetenz. So zeigen HR-Fachkräfte zwar überdurchschnittlich viel Interesse an KI, doch nur 16 % von ihnen geben an, „sehr gut“ einschätzen zu können, ob ein KI-Tool für ihre Arbeit geeignet ist. Auch die qualitativen Antworten spiegeln diese Zahlen wider. Kritiker*innen betonen, dass mangelndes Wissen Vertrauen hemmt („Man versteht die Tools nicht gut genug, um sie wirklich einschätzen zu können“). Dies zeigt, dass neben dem Interesse auch praktische Erfahrung entscheidend ist, um KI-Kompetenz und Vertrauen in KI aufzubauen.

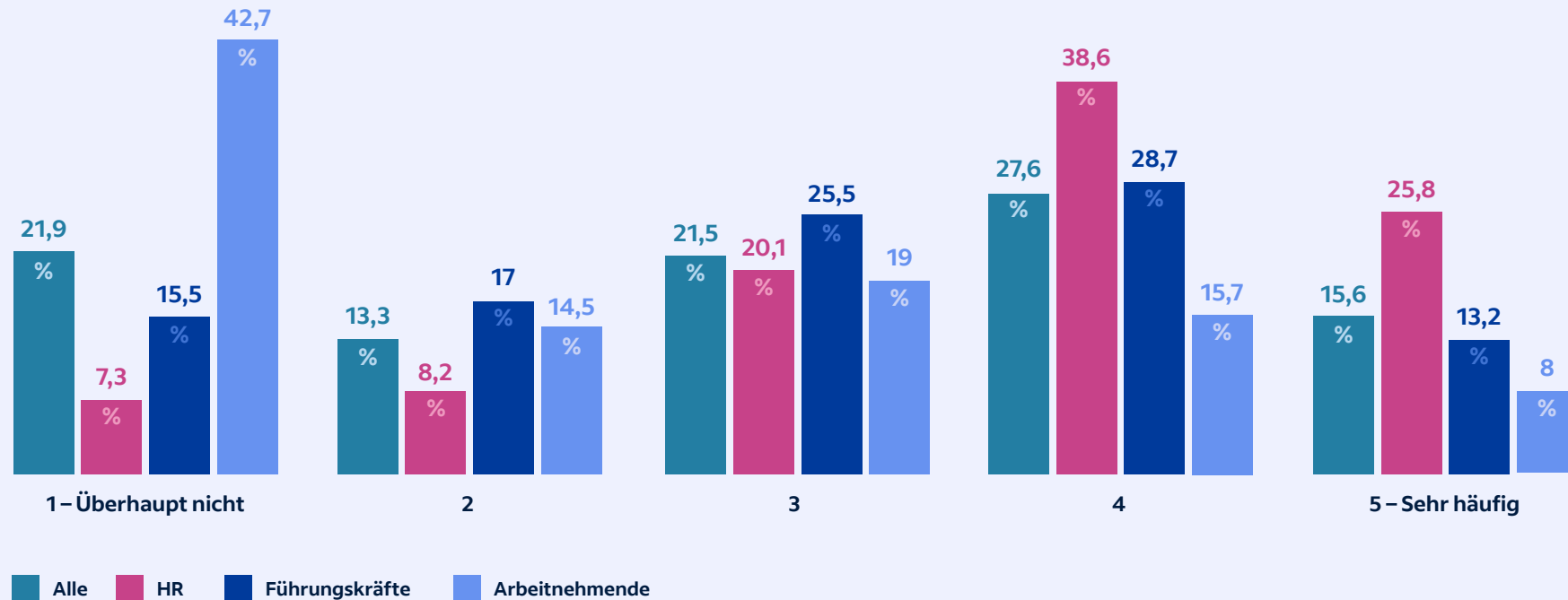
Nutzung KI-gestützter Tools im Arbeitsalltag

Wer bereits Erfahrung mit KI hat, ist auch offener für neue Tools. Ein Blick auf die Daten zeigt, wie verbreitet KI-gestützte Tools im Arbeitsalltag bereits sind. Auf die Frage, ob sie solche Tools in ihrem Arbeitsalltag nutzen dürfen, antworten knapp 70 % aller Befragten, dass KI-gestützte Tools wie ChatGPT vom Arbeitgeber zur Nutzung freigegeben sind (HR: 84 %, Führungskräfte: 78 %, Arbeitnehmer*innen: 46 %). 21 % der Befragten geben an, dass ihr Arbeitgeber die Nutzung von ChatGPT oder ähnlichen Tools nicht erlaubt.

Darfst du seitens deines Arbeitgebers KI-gestützte Tools (z. B. ChatGPT oder ähnliche) in deinem Arbeitsalltag nutzen?



Nutzt du KI-gestützte Tools (z. B. ChatGPT oder ähnliche) in deinem Arbeitsalltag?

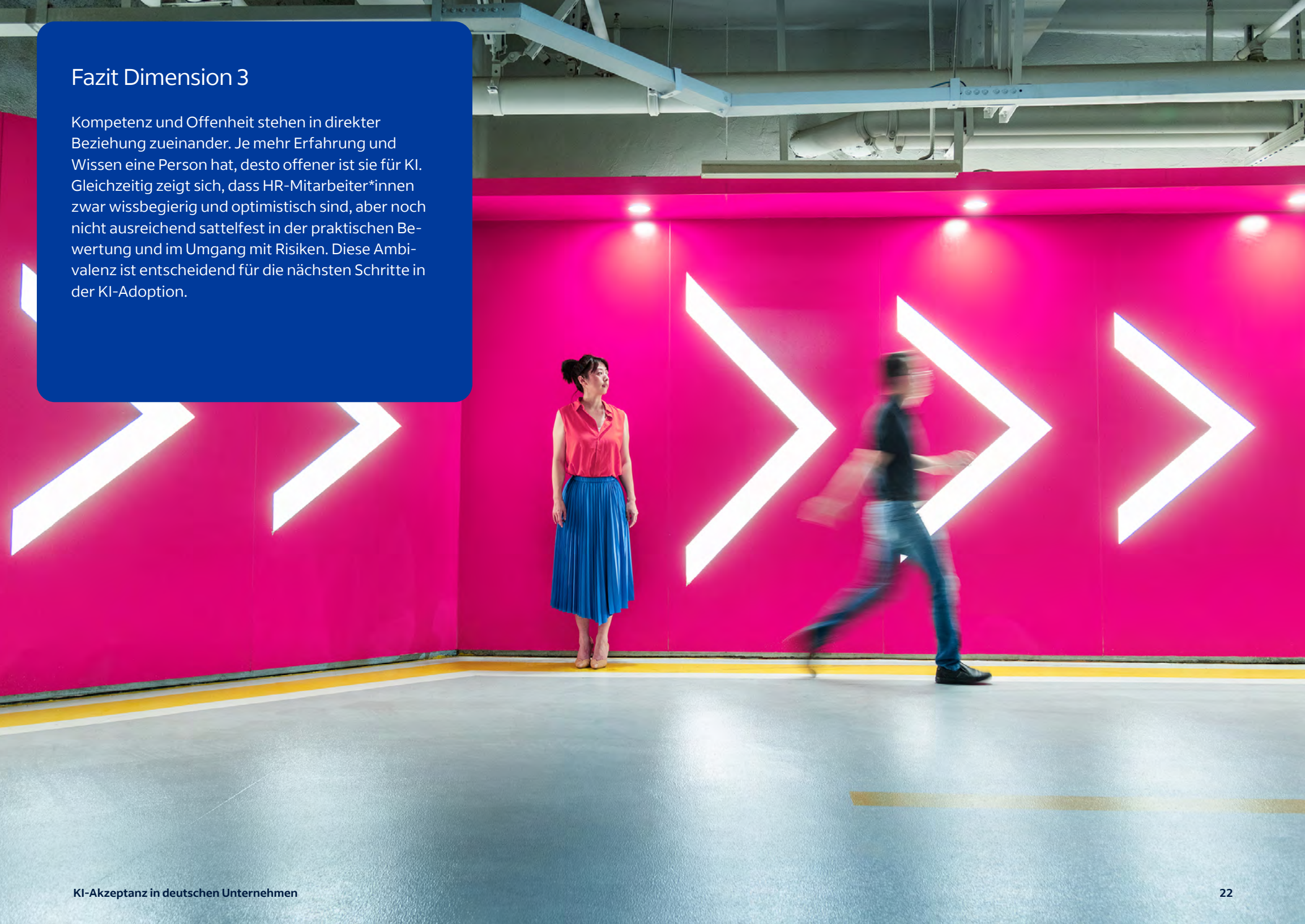


Diese Ergebnisse sowie die Diskrepanz zwischen der Pflicht und der freiwilligen Option, KI-Tools zu nutzen, die unter dem Punkt „Rahmenbedingungen“ beschrieben wird, zeigen, dass der organisatorische Rahmen für die KI-Nutzung noch heterogen ist. Je nach Gruppe variiert es, ob Tools verpflichtend, freiwillig oder gar nicht ver-

fügbare sind. Das erklärt, warum Kompetenzaufbau und Akzeptanz gleichzeitig vorangetrieben werden müssen: Ohne offizielle Freigabe fehlt den Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, Praxiserfahrung zu sammeln, was wiederum Offenheit und Kompetenzentwicklung bremst.

Fazit Dimension 3

Kompetenz und Offenheit stehen in direkter Beziehung zueinander. Je mehr Erfahrung und Wissen eine Person hat, desto offener ist sie für KI. Gleichzeitig zeigt sich, dass HR-Mitarbeiter*innen zwar wissbegierig und optimistisch sind, aber noch nicht ausreichend sattelfest in der praktischen Bewertung und im Umgang mit Risiken. Diese Ambivalenz ist entscheidend für die nächsten Schritte in der KI-Adoption.



Wahrnehmung von KI: Sender vs. Empfänger

Zwei Perspektiven auf denselben Prozess

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist die unterschiedliche Wahrnehmung von KI zwischen denjenigen, die sie einsetzen, und denjenigen, die sie erleben. In vielen Unternehmen sind HR-Abteilungen die Haupttreiber von KI im Recruiting und Bewerbungsprozess. Bewerber*innen und Mitarbeiter*innen hingegen reagieren deutlich zurückhaltender und äußern häufiger ethische Bedenken. Diese Rollenverteilung erzeugt ein weiteres Spannungsfeld, das über Akzeptanz oder Ablehnung von KI entscheidet.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse ist allerdings auch zu bedenken, dass HR-Verantwortliche qua Rolle für alle Beschäftigtengruppen zuständig sind und naturgemäß viel mit Bewerbungsprozessen und unterstützenden Personaltools zu tun haben. Die Gruppe der Arbeitnehmer*innen ist hingegen sehr heterogen. Sie umfasst Blue- und White-Collar-Beschäftigte mit sehr unterschiedlichen Kernaufgaben – von Produktionsmitarbeiter*innen über Pflegekräfte bis zu kaufmännischen Fachkräften. Viele dieser Rollen haben keine direkte Schnittstelle zu KI-Tools oder Bewerbungsprozessen, wie sie die Personalabteilung hat. Entsprechend kann ihre Bewertung stärker von generellen Einstellungen zu Technologie geprägt sein als von praktischen Erfahrungen.

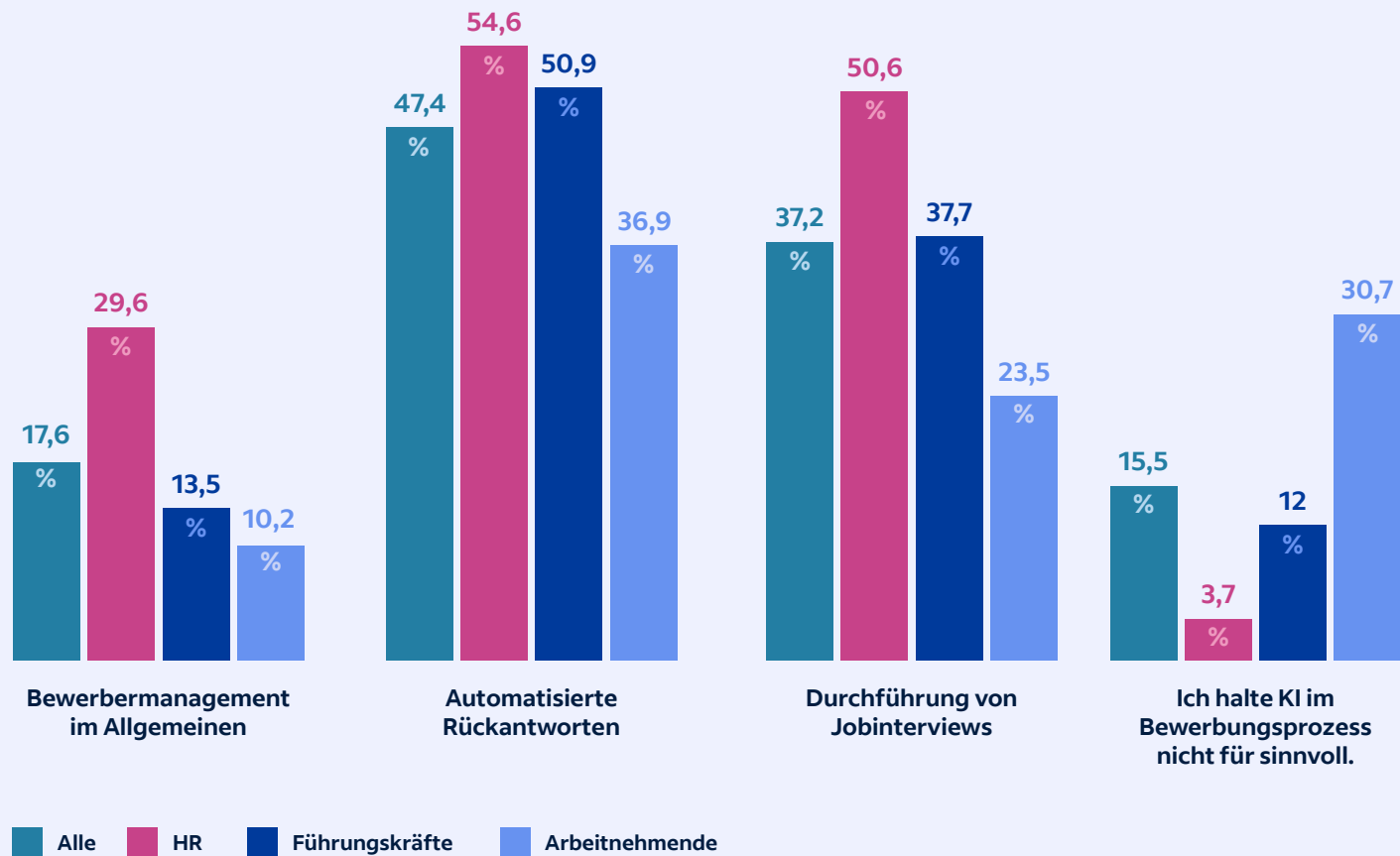
Bewerbungsmanagement: HR sieht Effizienz, Mitarbeitende sind skeptisch

Während fast 51 % der HR-Verantwortlichen den Einsatz KI-gestützter Systeme im Bewerbungsmanagement befürworten, sind es unter allen Befragten nur 37 %. Bei den Arbeitnehmer*innen liegt der Wert mit knapp 24 % deutlich darunter. Parallel dazu lehnen 31 % der Arbeitnehmer*innen KI im Bewerbungsprozess sogar grundsätzlich ab, bei den Führungskräften sind es 12 %, bei den HR-Verantwortlichen lediglich knapp 4 %. Die Personalabteilung erwartet vor allem Entlastung und Standardisierung, während Bewerber*innen befürchten, dass der persönliche Eindruck leidet.

Deutlich offener sind alle drei befragten Gruppen gegenüber „automatisierten Rückantworten“. 47 % halten den Einsatz von KI bei dieser Aufgabe für sinnvoll. Mit 55 % Zustimmung liegt HR hier wieder deutlich vorn, knapp gefolgt von den Führungskräften mit 51 %. Die Zustimmung der Arbeitnehmer*innen ist mit 37 % wesentlich geringer.

Wie oben bereits gezeigt, sind die Unterschiede bei KI-gestützten Jobinterviews besonders groß: Fast 30 % der HR-Fachkräfte sehen diese positiv, während nur 13 % der Führungskräfte und 10 % der Arbeitnehmer*innen zustimmen.

In welchen Situationen findest du den Einsatz von KI im Bewerbungsprozess seitens des Arbeitgebers sinnvoll?



HR vertraut KI, Mitarbeitende zögern

Auch bei der Frage nach ethischen Bedenken beim Einsatz von KI im Bewerbungsprozess zeigt sich, wie bereits oben ausgeführt, ein ähnliches Bild: 34 % der Führungskräfte und 30 % der Arbeitnehmer*innen äußern Vorbehalte gegenüber KI im Bewerbungsprozess, während es bei der Personalabteilung lediglich 8 % sind. Die Personalabteilung vertraut stärker auf die Fairness und Standardisierung von KI, wohingegen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen Risiken wie Diskriminierung, Kontrollverlust und Intransparenz betonen.

Authentizität als Kernbedürfnis

Die qualitativen Antworten geben der Statistik eine Stimme: Viele Beschäftigte äußern die Sorge, dass Bewerbungen durch KI an Individualität verlieren könnten, zu ähnlich wirken oder einen unrealistischen Eindruck vermitteln. Diese Einschätzungen machen deutlich, dass Authentizität, Nachvollziehbarkeit und Fairness für die Befragten zentrale Kriterien sind – und dass KI in diesem Kontext als potenzielle Gefahr für diese Werte wahrgenommen wird.

Fazit: Kluft erkennen und Brücken bauen

Die Daten legen nahe, dass HR-Abteilungen KI-Inhalte akzeptieren, während Arbeitnehmer*innen diese eher ablehnen. Die Kluft zwischen den Sendern, die in KI-Inhalten Effizienz und Arbeits-erleichterung sehen, und den Empfängern, die Individualität und Fairness erwarten, ist groß.

Unternehmen müssen diese Diskrepanz aktiv angehen, indem sie KI-gestützte Prozesse transparent machen, klare Kommunikationsstandards setzen und Mitarbeiter*innen an Gestaltung und Evaluation beteiligen. Nur durch solche Brücken kann Vertrauen entstehen, sodass KI ihr Potenzial entfalten kann, ohne Ablehnung zu erzeugen.

Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Von Erkenntnissen zu Maßnahmen

Kompetenz, Transparenz und Mitgestaltung sind die drei entscheidenden Faktoren für die Akzeptanz von KI. Unternehmen, die diese Hebel aktiv nutzen, schaffen Vertrauen und erzielen schneller positive Effekte. Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich folgende Handlungsfelder ableiten:

1. Kompetenzaufbau gezielt fördern

HR zeigt bereits eine hohe Eigenmotivation in Bezug auf KI, während Arbeitnehmer*innen in offenen Antworten häufig „fehlendes Wissen“ als größtes Hindernis benennen. Unternehmen sollten niedrigschwellige Lernangebote bereitstellen, die auch weniger affine Zielgruppen erreichen, beispielsweise modulare Online-Kurse, Inhouse-Workshops oder Micro-Learning.

Durch praxisnahe Formate wie Workshops, Simulationen und Anwendungsübungen kann die Lücke zwischen theoretischem Selbstvertrauen und tatsächlicher Anwendungskompetenz geschlossen werden. So lässt sich KI-Skepsis reduzieren und Erfahrung systematisch aufbauen.

2. Transparenz schaffen und Vorbehalte beseitigen

Während Arbeitnehmer*innen und Führungskräfte ethische Bedenken gegenüber KI im Bewerbungs-

prozess äußern, sehen HR-Fachkräfte hier kaum Probleme. Diese Diskrepanz verdeutlicht den Bedarf an Transparenz: Unternehmen sollten offenlegen, welche Tools sie einsetzen, wie diese funktionieren und welche Grenzen und Kontrollmechanismen existieren. So wird Nachvollziehbarkeit hergestellt und Misstrauen abgebaut.

3. Akzeptanz messen und kontinuierlich verbessern

Die offenen Antworten zeigen wiederkehrend Misstrauen gegenüber der KI im Bewerbungsprozess („vermittelt einen unrealistischen Eindruck“). Unternehmen sollten deshalb regelmäßig Feedback von Mitarbeiter*innen und Bewerber*innen einholen und daraus Verbesserungen ableiten. Eine fortlaufende Evaluation hilft dabei, Skepsis nicht zu verfestigen, sondern in Lernprozesse umzuwandeln.

4. Pilotprojekte nutzen, um Erfahrungen zu sammeln

41% der Führungskräfte berichten, dass die Nutzung von KI aus Eigeninitiative entstanden ist. Unternehmen können diese Dynamik nutzen. Pilotprojekte in Abteilungen mit besonders motivierten Führungskräften ermöglichen schnelle Lernerfahrungen, die später skaliert werden können. So entsteht praxisnahes Know-how, ohne dass sofort der gesamte Betrieb umgestellt werden muss.

5. Den Menschen im Zentrum behalten

Besonders im Recruiting gilt: Bewerber*innen schätzen persönliche Interaktion. KI sollte als Ergänzung und nicht als Ersatz eingesetzt werden, beispielsweise für administrative Aufgaben oder Vorselektionen. Interviews hingegen sollten weiterhin von Menschen geführt werden. Dieser Ansatz erhält die Authentizität und Fairness des Prozesses und steigert gleichzeitig die Effizienz.

Fazit: Schulung, Transparenz und menschliche Nähe

Strategische Schritte sollten die Kluft zwischen Sender (HR) und Empfänger (Mitarbeiter*innen, Bewerber*innen) überwinden. Gezielte Weiterbildung, transparente Kommunikation und menschliche Nähe sind die zentralen Hebel, um KI als unterstützendes Werkzeug zu etablieren und nicht als bedrohlichen Ersatz. Unternehmen, die diesen Dreiklang umsetzen, werden von einer höheren Akzeptanz und einer nachhaltigeren Implementierung profitieren.

Fazit

Die Basis erfolgreicher KI-Adoption sind Kompetenz und Transparenz

KI ist in Unternehmen angekommen, doch die einzelnen Rollen unterscheiden sich massiv in ihrer Haltung.

HR-Verantwortliche zeigen sich überraschend offen und kompetent. Sie sehen in KI eine Chance und treiben den Einsatz aktiv voran.

Führungskräfte befinden sich im Mittelfeld. Sie sind teils offen, teils skeptisch, oft abhängig von Unternehmensvorgaben, zeigen aber überdurchschnittliche Eigeninitiative.

Arbeitnehmer*innen bleiben deutlich zurückhaltender. Besonders ältere Beschäftigte äußern Skepsis und ethische Bedenken. In den offenen Antworten dominieren Sorgen um Authentizität und Individualität.

Die zentrale Erkenntnis lautet: Können, Wollen und Dürfen bestimmen die Geschwindigkeit der KI-Adoption. Offenheit steigt mit Kompetenz, wird aber häufig durch fehlende Transparenz und Mitsprachemöglichkeiten gehemmt.

Der Kontext ist entscheidend

Die Ergebnisse müssen vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Rollen interpretiert werden. Die Personalabteilung ist naturgemäß in Recruiting- und Technologiefragen involviert und daher oft näher an KI-Tools, während die Gruppe der Arbeitnehmer*innen sehr breit gefächert ist und Tätigkeiten umfasst, die kaum Berührungspunkte mit KI haben (z. B. gewerbliche Fertigung, Außendienst, Pflege, Logistik). Diese Ausgangslage erklärt einen Teil der beobachteten Kompetenz- und Akzeptanzunterschiede und sollte bei Maßnahmen zur Weiterbildung und Kommunikation berücksichtigt werden.

Selbsteinschätzung nicht gleich reale Kompetenz

Darauf macht eine spannende neue Studie mit dem Titel „Explained, yet misunderstood: How AI Literacy shapes HR Managers' interpretation of User Interfaces in Recruiting Recommender Systems“ aufmerksam. In einem Online-Experiment mit 410 deutschen HR-Managern wurde deren Fähigkeit untersucht, die Ergebnisse von KI-gestützten Recruiting-Systemen zu interpretieren. Das Ergebnis: Eine höhere selbst eingeschätzte KI-Kompetenz korreliert mit einem geringeren objektiven Verständnis der Funktionsweise dieser Systeme. Das birgt ein hohes Risiko, denn statt ein Werkzeug für Objektivität zu sein, kann KI so für unbewusste Vorurteile sorgen.

„Wenn HR-Manager glauben, KI zu verstehen, es aber faktisch nicht tun, wird KI zum Brandbeschleuniger für unbewusste Vorurteile statt zu einem Werkzeug für Objektivität. Das untergräbt das zentrale Wertversprechen von KI im Recruiting. Deshalb ist „Critical AI Literacy“ von zentraler Bedeutung: HR muss lernen, Algorithmen kritisch zu hinterfragen, anstatt ihnen blind zu vertrauen.“

Tim Verhoeven, Senior Manager Talent Intelligence, Indeed

Der Mensch im Mittelpunkt jeder KI-Strategie

- Investieren Sie in Weiterbildung für alle Rollen, nicht nur für HR.
- Schaffen Sie Transparenz über den Einsatz von KI und laden Sie Mitarbeiter*innen zur Mitgestaltung ein.
- Nutzen Sie KI gezielt dort, wo sie echten Mehrwert bringt – und bewahren Sie den Menschen als zentralen Faktor in Kommunikation und Entscheidung.

Nur so wird KI vom abstrakten Trend zum echten Gewinn für alle Beteiligten.

Der Autor

Tim Verhoeven



Tim Verhoeven leitet das Talent Intelligence Team bei Indeed in der DACH-Region. Zuvor war er für das Recruiting und Personalmarketing einer internationalen Unternehmensberatung verantwortlich. Er ist Dozent an der Quadriga Hochschule Berlin und beim Quebe e. V. Mit seiner langjährigen Erfahrung im Recruiting in Konzernen und mittelständischen Unternehmen ist er in Deutschland ein Vordenker für Themen wie Candidate Experience und Recruiting Analytics – als Berater, Blogger, Podcaster, Autor und Redner.

Buchpublikationen:

Rütten/Verhoeven (2024):

Recruiting Analytics – Mehr Erfolg mit Data Driven Recruiting und Talent Intelligence.

Schaeffer Pöschel

Verhoeven (Hrsg.) (2019):

Digitalisierung im Recruiting – Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert.

Springer-Gabler

Verhoeven (Hrsg.) (2016):

Candidate Experience – Ansätze für eine positiv erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus.

Springer-Gabler

Über Indeed

Indeed ist mit über 615 Millionen Bewerberprofilen¹ die weltweit führende Jobseite². Menschen in mehr als 60 Ländern und 28 Sprachen nutzen Indeed, um einen Job zu finden, ihren Lebenslauf zu veröffentlichen und Unternehmen zu recherchieren. Über 3,3 Millionen Arbeitgeber setzen Indeed ein, um neue Mitarbeitende zu gewinnen und einzustellen. Mithilfe künstlicher Intelligenz und umfangreicher eigener Stellenanzeigen- und Recruiting-Daten verändert Indeed die Art und Weise, wie Menschen und Arbeitgeber zueinanderfinden. Jeden Tag unterstützen wir Millionen von Jobsuchenden dabei, neue Stellenangebote zu entdecken, und helfen Arbeitgebern, passende Talente zu erreichen – mit innovativen, KI-gesteuerten Lösungen, die den Recruiting-Prozess vereinfachen und beschleunigen. Indeed ist eine Tochtergesellschaft der Recruit Holdings, einem globalen Marktführer für HR-Technologie und Geschäftslösungen.

¹Indeed-Daten (weltweit), Konten von Stellensuchenden mit einer eindeutigen, verifizierten E-Mail-Adresse

²ComScore, Besuche insgesamt, März 2025

³Indeed-Daten, Durchschnitt 2024

615 Mio.+

Bewerberprofile weltweit¹

Nr. 1

Jobsuche-App auf iPhone oder Android in 25+ Ländern

Business Category, SimilarWeb, Juni 2023

27

Einstellungen pro Minute³

60+

Länder mit Indeed-Standorten

3,3 Mio.+

Arbeitgeber rekrutieren über Indeed

28

Sprachen

6,3 Mio.

Bewerbungen über „Indeed Bewerbungen“ werden jeden Tag weltweit per Handy abgeschlossen

24,1 Mio.

Telefoninterviews über Indeed weltweit

indeed