

# Wie nehmen Beschäftigte die Rolle von KI in der Leistungsbewertung und Weiterbildung am Arbeitsplatz wahr?

Citation for published version (APA):

Eijkenboom, D., Dijkman, S., & Steens, S. (2024). *Wie nehmen Beschäftigte die Rolle von KI in der Leistungsbewertung und Weiterbildung am Arbeitsplatz wahr?* (pp. 1-9). ROA. ROA External Reports Vol. 008 No. ai:conomics Policy Brief Oktober 2024

## Document status and date:

Published: 11/10/2024

## Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

## Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.umlib.nl/taverne-license](http://www.umlib.nl/taverne-license)

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[repository@maastrichtuniversity.nl](mailto:repository@maastrichtuniversity.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Oktober 2024

# ai:conomics Kurzdossier

## Wie nehmen Beschäftigte die Rolle von KI in der Leistungsbewertung und Weiterbildung am Arbeitsplatz wahr?

Danique Eijkenboom, Sander Dijksman, Sanne Steens

### Kernbotschaften

- Dieses Kurzdossier gibt unternehmensspezifische Einblicke in die Rolle von KI im Monitoring und in der Weiterbildung am Arbeitsplatz am Beispiel eines KI-gestützten Coaching-Tools.
- Dazu führten wir 22 semi-strukturierte Interviews mit 12 Beschäftigten eines multinationalen Unternehmens durch, in deren Kundenservice ein KI-gestütztes Coaching-Tool implementiert wurde. Die meisten Beschäftigten wurden zweimal interviewt.
- Zusätzlich führten wir ein Discrete-Choice-Experiment durch, um zu untersuchen, ob das KI-gestützte Coaching-Tool die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beeinflusst.
- Qualitative Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit mit der KI den Coaching-Prozess verbessert, indem sie Arbeitsabläufe optimiert und Coaching-Techniken verbessert, Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung bietet und dadurch die allgemeine Arbeitsqualität erhöht.
- Die Beschäftigten schätzen zwar die Effizienz, die die KI für das Coaching mit sich bringt, betonen aber auch, dass die menschliche Interaktion bei ihrer Arbeit weiterhin wichtig ist.
- Trotz einer starken Präferenz für KI-gestütztes Coaching zeigte unser Discrete-Choice-Experiment keinen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, noch deutete es auf eine signifikant negative Auswirkung hin.
- Während dieser Kurzbearbeitung differenzierte Einblicke in die Wahrnehmungen von KI-basiertem Monitoring und Coaching bietet, ist zukünftige Forschung erforderlich, um die langfristigen Effekte zu erschließen sowie Anregungen für optimale Integration von KI mit menschlichen Coaching-Techniken zu schaffen.

## 1. Einführung

In den letzten Jahren wurden rasante Fortschritte im Bereich von künstlicher Intelligenz (KI) gemacht, wobei Unternehmen zunehmend KI-Technologien in ihr operatives Geschäft integrieren (Acemoglu et al., 2023). Der Einsatz von KI ist weit verbreitet und Unternehmen nutzen KI über verschiedene Anwendungsbereiche hinweg, zur Effizienzsteigerung über die Förderung von Innovationen bis hin zur Bewältigung von komplexen Problemlösungsaufgaben, die ursprünglich von Menschen ausgeführt wurden (Brynjolfsson et al., 2023; Dwivedi et al., 2021). Diese KI-Systeme sind „intelligent“, da sie ihre Umgebung analysieren und selbstständig die besten Maßnahmen zur Erreichung bestimmter Ziele auswählen (Levels et al., 2019).

Die zunehmende Präsenz von KI in verschiedenen Anwendungsbereichen hat sich bereits direkt auf das Leben und das Wohlbefinden von Menschen ausgewirkt (Haenlein & Kaplan, 2019). In Umgebungen wie Call-Centern sind KI-gesteuerte Chatbots beispielsweise hervorragend in der Lage, Kund:innenanfragen zu bearbeiten und Lösungen anzubieten - eine Aufgabe, für die früher menschliche Mitarbeiter:innen erforderlich waren (Albrecht et al., 2021; Brynjolfsson et al., 2023). Diese generativen KI-Systeme, ein Teilbereich der KI, können aus gelernten Daten kreative Ergebnisse erzeugen (Gmyrek et al., 2023). In Callcentern verarbeiten sie natürliche Sprache, analysieren Kund:innenanfragen und bieten schnell und präzise relevante Antworten. Dies wirkt effizienzsteigernd und kann Callcenter-Agent:innen ermöglichen, sich auf komplexere oder spezialisierte Kund:innenanliegen zu konzentrieren (Kahn et al., 2020). Mit diesen Fortschritten verändert die KI zunehmend den Arbeitskontext und noch entscheidender, die Zukunft der Arbeit (Brynjolfsson et al., 2024). Während Regierungen und internationale Institutionen regulatorische Rahmenwerke für den Einsatz von KI entwickeln (z.B. die KI-Verordnung der EU) (Europäisches Parlament, 2024), bleiben die Auswirkungen auf Arbeitsplätze unklar. Dies ist wahrscheinlich auf die relativ geringe Verbreitung von KI-Technologien in Unternehmen zurückzuführen, zumindest bis vor kurzem, was die verfügbare Evidenz zu den Folgen des KI-Einsatzes eingeschränkt hat (Babina et al., 2024; Seamans & Manav, 2018). Insbesondere die Auswirkungen der Implementierung von KI auf Beschäftigte wurden weitgehend übersehen. Frühzeitige Erkenntnisse über die Auswirkungen von KI auf Beschäftigte werden Entscheidungsträgern helfen, die nahe Zukunft der Arbeitswelt rechtzeitig zu bewerten und vorherzusehen. Daher ist es entscheidend, frühzeitig Informationen darüber zu sammeln, wie solche Technologien von den direkt Betroffenen – den Beschäftigten

– aufgenommen werden, um eine zeitgerechte und wirksame Entscheidungsfindung zu ermöglichen. Dieses Kurzdossier zielt darauf ab, die Wahrnehmung von Beschäftigten zu analysieren, an deren Arbeitsplätzen ein KI-Tool eingeführt wurde, das zum Leistungsmonitoring und zur Weiterbildung genutzt wird. Dies geschieht anhand eines Fallbeispiels eines KI-gestützten Coaching-Tools in einem Callcenter.


Mit Hilfe eines Mixed-Methods-Ansatzes führten wir dazu 22 Interviews mit 12 Beschäftigten zu Beginn der KI-Einführung durch. Nach fünf Monaten wurde eine zweite Runde Interviews geführt. Die Interviews fanden in einem großen Finanzunternehmen in Europa statt, das 2023 ein neues KI-gestütztes Coaching-Tool in seinem Callcenter einführte. Mit der Einführung des KI-gestützten Coaching-Tools sollen Objektivität und Konsistenz im Coaching-Prozess der Callcenter-Agent:innen verbessert werden. Um Muster in den Wahrnehmungen der Beschäftigten zu erkennen, analysierten wir die Interviewtranskripte mithilfe der qualitativen Analyse-Software ATLAS.ti. Ergänzend zur qualitativen Forschung führten wir ein Discrete-Choice-Experiment mit zunächst 50 Callcenter-Agent:innen und, fünf Monate später, 61 Agent:innen durch. Mit diesem Ansatz sollte festgestellt werden, ob sich die Einführung der KI in ihren Coaching-Prozess auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirkte.

## 2. Unternehmen, KI-Anwendungsfall, Rollencharakterisierung

Der folgende Abschnitt bietet einen Überblick über Forschungshintergründe, wie den Unternehmensrahmen, Einzelheiten zum konkreten KI-Anwendungsfall in der Kund:innendienstabteilung und eine Charakterisierung der Beschäftigten, die an den Interviews teilnahmen.

### 2.1 Unternehmen

Das Unternehmen, das den KI-Anwendungsfall umsetzt, ist ein führendes Unternehmen in der Finanzbranche in Europa. Die Initiative zur Einführung von KI in ihr unternehmensinternes Callcenter wurde im Mai 2023 gestartet. Das Callcenter bearbeitet eine Vielzahl von Kund:innenanfragen, darunter Ruhestandsplanung, Auszahlung von Leistungen und allgemeine Finanzberatung. Die Kund:innen, die sich an das Callcenter wenden, sind in der Regel Teilnehmer:innen an Pensionsplänen und Rentner:innen, die Informationen über ihre Leistungen suchen. Das Callcenter besteht aus vier verschiedenen Teams, die gemeinsam ein jährliches Anrufvolumen von 400.000 bis 500.000 Anrufen bewältigen, wobei jeder Anruf zur späteren Analyse und Qualitätskontrolle aufgezeichnet wird. Jedes Team innerhalb des Callcenters



wird von zwei bis drei Coach:innen unterstützt, so dass insgesamt 12 Coach:innen eine Belegschaft von 100 bis 120 Callcenter-Agent:innen betreuen. Diese Coach:innen haben die Aufgabe, Agent:innen in regelmäßig gesetzten Meetings zu betreuen und zu coachen. Die Coaching-Sitzungen, die vom Unternehmen als wesentlich für die berufliche Entwicklung der Agent:innen angesehen werden, finden in der Regel einmal im Monat statt und dauern zwischen 30 und 60 Minuten. Die Häufigkeit und Dauer dieser Sitzungen wird jedoch an die spezifischen Bedürfnisse und Umstände der Callcenter-Agent:innen angepasst. Dieser flexible Ansatz ist besonders für neue Agent:innen von Vorteil, die bei der Eingewöhnung in ihre Rolle im Unternehmen häufig vermehrt Unterstützung benötigen. Umgekehrt können Agent:innen mit längerer Betriebszugehörigkeit und mehr Erfahrung von Coaching profitieren, welches seltener stattfindet.

### 2.2 Arbeitssituation vor KI-Einführung

Vor der Einführung des KI-Tools wurde der Coaching-Prozess vollständig manuell durchgeführt. Die Coach:innen bereiteten sich auf die Coaching-Sitzungen vor, indem sie sich einige zufällig ausgewählte Aufnahmen von Interaktionen zwischen Callcenter-Agent:innen und Kund:innen anhörten. Während der Coaching-Sitzungen wurden in der Regel drei ausgewählte Anrufe besprochen, und die Coach:innen hatten die Möglichkeit, Teile oder ganze Gespräche abzuspielen, um sie gemeinsam mit den Agent:innen genauer zu analysieren. Diese Methode hatte jedoch einen entscheidenden Nachteil: Die zufällige Auswahl der Aufnahmen führte oftmals zu einem verfälschten Verständnis der Gesamtleistung individueller Agent:innen. Sie konnten Glück haben, wenn die Coach:in zufällig nur gute Aufnahmen auswählte. Dieser Zufall konnte die Identifizierung verbesserungsbedürftiger Bereiche verhindern, wodurch die Wirksamkeit des Feedbacks einschränkt und möglicherweise Chancen für die Weiterentwicklung der Agent:innen versäumt wurden.

### 2.3 Arbeitssituation mit KI

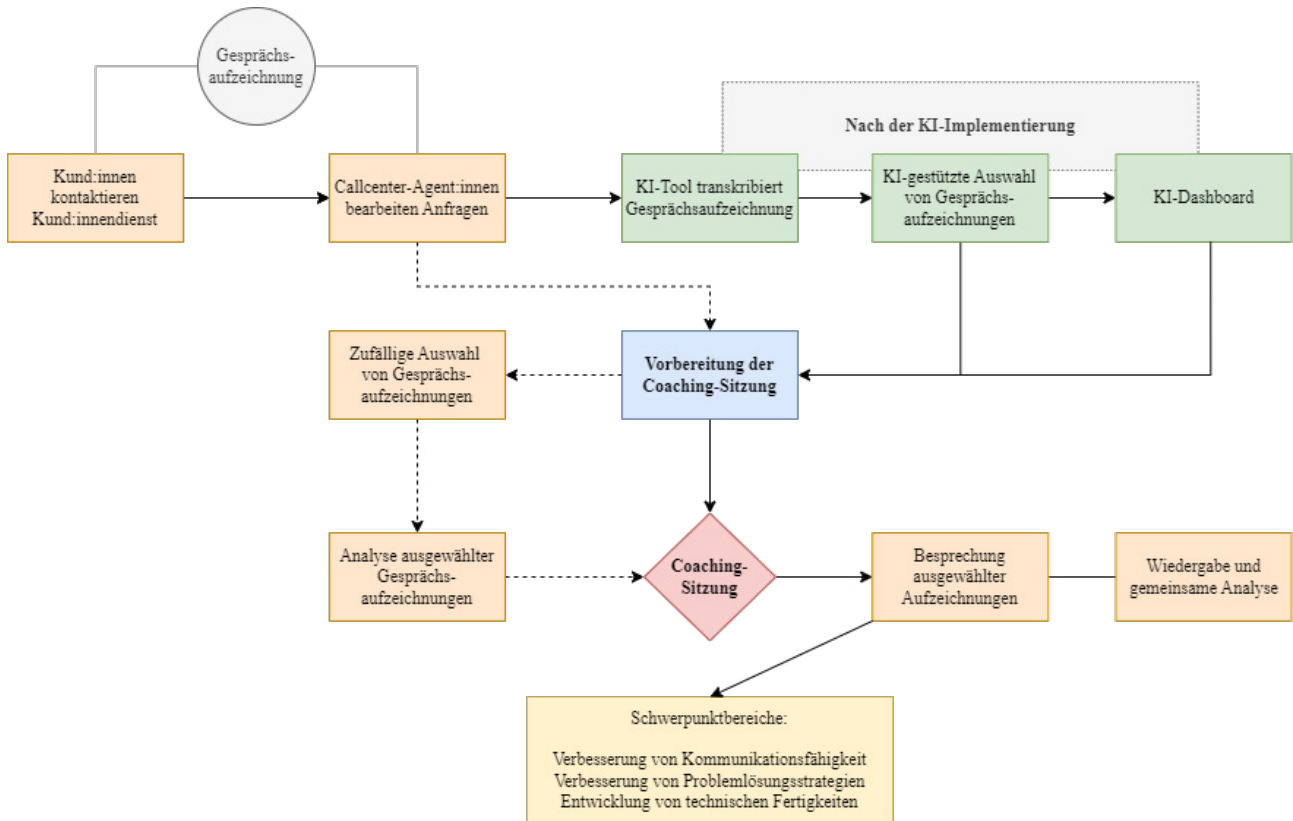
Aus diesem Grund hat das Unternehmen ein KI-gestütztes Coaching-Tool eingeführt, um die Objektivität des Coaching-Prozesses zu erhöhen. Dieses KI-gestützte Coaching-Tool zeichnet Gespräche nicht nur auf, sondern transkribiert sie auch und nutzt Algorithmen, um detaillierte, sachliche Berichte über die Leistung der Callcenter-Agent:innen während jedes Gesprächs zu erstellen. Die Daten werden dann systematisch organisiert und in einem Online-

Dashboard gespeichert, so dass die Coach:innen einen klaren und objektiven Überblick über die Leistung der Agent:innen erhalten. Mit diesem Dashboard können sich Coach:innen effizient auf Coaching-Sitzungen vorbereiten und die Daten nutzen, um bestimmte Verbesserungsbedarfe zu identifizieren. Beispielsweise kann das Dashboard anzeigen, ob Agent:innen häufig überflüssige Füllwörter verwenden. Diese strukturierte Methode ermöglicht es den Coach:innen, personalisiertes Feedback und gezielte Anleitungen zu geben. Wichtig ist, dass die Hauptfunktion des KI-Tools darin besteht, die Wirksamkeit des Coachings zu unterstützen und die kontinuierliche Verbesserung der Kund:inneninteraktionen zu fördern. So wird sichergestellt, dass die KI als Instrument für die Personalentwicklung und nicht als Bewertungs- oder Beurteilungsinstrument eingesetzt wird. Abbildung 1 veranschaulicht den Coaching-Prozess in seinen wichtigsten Schritten und Komponenten, wobei die grünen Kästchen die neuen, durch das KI-gestützte Coaching-Tool eingeführten Funktionen kennzeichnen.

### 2.4 Rollen

Wir haben Interviews mit Coach:innen und Callcenter-Agent:innen in zwei Phasen geführt, um Erkenntnisse über ihre Rollen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der Implementierung des KI-gestützten Coaching-Tools zu sammeln. In der ersten Phase, die im Mai 2023 durchgeführt wurde, befragten wir zwölf Teilnehmer:innen - acht Callcenter-Agent:innen und vier Coach:innen. Diese ersten Interviews lieferten wertvolle Einblicke in die Rollen und Verantwortlichkeiten im Callcenter sowie in den Coaching-Prozess und die Erfahrungen der Beschäftigten zu Beginn der KI-Integration. In der folgenden Phase, die im Oktober 2023 durchgeführt wurde, haben wir sechs der ursprünglichen Callcenter-Agent:innen und vier Coach:innen, also insgesamt zehn Teilnehmer:innen, erneut befragt. Diese zweite Interviewrunde ermöglichte es uns, die Themen und Muster zu vertiefen, die sich aus den früheren Daten herauskristallisiert hatten, wobei wir uns insbesondere auf die Anpassungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der fortlaufenden Anwendung von KI im Callcenter konzentrierten. Diese Gespräche boten einen umfassenden Überblick darüber, wie die KI die Arbeitsrollen und die Dynamik am Arbeitsplatz umgestaltet. Durch diesen iterativen Prozess der Datenerhebung erreichten wir eine Datensättigung (Charmaz, 2014), bei der keine neuen Informationen oder Themen in Bezug auf die KI-Implementierung auftauchten. Dieser Punkt der Sättigung markierte den Abschluss unserer qualitativen Datenerhebung.

**Abbildung 1:** Coaching-Prozess vor und nach der Implementierung des KI-unterstützten Coaching-Tools



### 3. Wie wirkt sich die Implementierung eines KI-gestützten Coaching-Tools auf die Arbeitsprozesse und die Qualität der Arbeit von Coach:innen aus?

Zunächst untersuchten wir, wie das KI-gestützte Coaching-Tool die Arbeitsprozesse der Coach:innen beeinflusst. Dabei untersuchten wir, wie sich die Arbeitsabläufe und Methoden im Coaching veränderten und ob die KI Prozesse rationalisierte oder neue Technologien integrierte, die sich auf strategische und operative Aspekte auswirkten. Darüber hinaus untersuchten wir, wie die Integration von KI die Wahrnehmung der Coach:innen in Bezug auf die Personalentwicklung veränderte und ob sie die Weiterentwicklung der Agent:innen förderte, Leistungsergebnisse verbesserte oder Herausforderungen für die Weiterentwicklung brachte.

#### 3.1 Arbeitsprozesse

Es ist wichtig, die anfänglichen Herausforderungen anzuerkennen, mit denen alle Coach:innen während der Implementierung des KI-Tools konfrontiert waren. Insbesondere stieß das Tool auf funktionale Probleme, einschließlich einer zweiwöchigen Verzögerung bei der Datenverarbeitung, was die Arbeitsabläufe der Co-

ach:innen störte. Diese Verzögerung erschwerte das effektive Coaching neuer Kolleg:innen, da die Informationen von vor zwei Wochen aufgrund der raschen Verbesserung der Agent:innen oft an Relevanz verloren. Infolgedessen fehlte es dem gegebenen Feedback an der Aktualität und Anwendbarkeit, die für ein wirksames Coaching erforderlich sind.

„Am Anfang war das KI-Tool nicht sofort zu 100 Prozent einsatzbereit. Die Leistung war schlecht, und es gab entweder keine Protokolle oder sie waren zu alt. Ich konnte nicht auf der Grundlage von Gesprächen coachen, die drei Wochen zurücklagen.“ – Coach:in

Darüber hinaus führte die Einführung dieser neuen Technologie zu einer Lernkurve, die die Arbeitsbelastung der Coach:innen vorübergehend erhöhte. Die Anpassung an das neue System erforderte von ihnen zusätzliche Zeit und Mühe, um die Funktionen des Tools zu beherrschen. Dies wurde vor allem in der ersten Befragungsrunde deutlich, in der die meisten Coach:innen zum Ausdruck brachten, dass das Erlernen und die Integration des Tools in ihre bestehenden Arbeitsabläufe die Anforderungen erhöhte.

Nachdem die anfänglichen Schwierigkeiten behoben waren und das System für alle verständlich war, verbesserten sich die Arbeitsabläufe der Coach:innen deutlich. Die Funktionen des KI-Tools, wie z.B. die automatische Analyse und die zeitnahe Leistungsberichterstattung, ermöglichten es allen Coach:innen, effektiver und effizienter zu arbeiten. Das System lieferte Einblicke in Echtzeit und ermöglichte es den Coach:innen, präziser und gezielter auf die Entwicklungsbedarfe der Agent:innen einzugehen.

„Bei mir dauert es wegen des KI-Tools etwas länger, die Vorbereitung abzuschließen, aber nach der Vorbereitung fühle ich mich besser. Ich mag die Zahlen sehr. Wenn (die Callcenter-Agent:in) mir eine Frage stellt oder mit etwas nicht einverstanden ist, habe ich eine Antwort parat. Was auch immer ich sage, ich weiß, dass ich mit Daten bewaffnet bin. Es dauert vielleicht ein bisschen länger, aber ich fühle mich viel besser vorbereitet.“ – *Coach:in*

### 3.2 Qualität der Arbeit

Alle Coach:innen waren der Meinung, dass sich die Qualität der Coachingsitzungen aufgrund der Fähigkeit des KI-Systems, umfassende und genaue Daten zu liefern, verbessert hat. Durch die Kennzeichnung bestimmter Aspekte wie Füllwörter ermöglichte das KI-Tool den Coaches, präziseres und gezielteres Feedback zu geben. Dieser datengesteuerte Ansatz erleichterte eine individuelle, auf die Bedürfnisse jeder Agent:in zugeschnittene Beratung. Die visuelle Darstellung der Leistungstrends half den Coach:innen, den Callcenter-Agent:innen die verbesserungswürdigen Bereiche klar zu verdeutlichen, was zu schnelleren Verhaltensänderungen und deutlichen Fortschritten führte. Infolgedessen beobachteten die Coach:innen, dass die Coaching-Sitzungen effektiver wurden, was zu einer schnelleren Verbesserung der Agent:innen führte.

„Ich glaube, dass sich die Qualität meines Coachings in dieser Hinsicht deutlich verbessert hat. Da die KI das Gesagte visuell darstellt, ist auch die Wirkung auf die (Callcenter-Agent:innen) größer, was zu schnelleren Veränderungen führt.“ – *Coach:in*

## 4. Wie nehmen Callcenter-Agent:innen die Nützlichkeit und Vertrauenswürdigkeit von KI-gestütztem Coaching wahr und wie wirkt es sich auf ihr Wohlbefinden aus?

Wir untersuchten, wie Callcenter-Agent:innen die Nützlichkeit und Vertrauenswürdigkeit von KI-gestütztem Coaching und dessen Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden wahrnehmen. Dabei konzentrierten wir uns darauf, zu verstehen, wie die Agent:innen die Rolle der KI in ihren Coaching-Sitzungen empfinden, insbesondere im Hinblick darauf, wie sehr sie der KI vertrauen, faires, genaues und relevantes Feedback zu geben. Außerdem untersuchten wir, ob die Beteiligung der KI am Coaching ihr Wohlbefinden beeinflusst.

### 4.1 Nützlichkeit und Vertrauenswürdigkeit

In unserer Fallstudie hat das KI-Tool die Arbeitsbelastung der Callcenter-Agent:innen nicht direkt verringert. Stattdessen verkürzte es durch die Verbesserung der Qualität des Coachings indirekt die Anrufe beim Kund:innendienst, da die Agent:innen bei der Bearbeitung von Anfragen geschickter wurden. Die meisten Agent:innen bemerkten, dass die Anrufe nun kürzer und unkomplizierter waren, was zu schnelleren Lösungen führte. Diese verbesserte Effizienz bei der Erfüllung der Kundenbedürfnisse führte zu einer schnelleren Erledigung der Aufgaben, da die Anrufe effektiver bearbeitet wurden und somit mehr Kund:innen betreut werden konnten. Dies wiederum förderte ein produktiveres Arbeitsumfeld.

„Ich finde das KI-Tool sehr nützlich, weil man genau sehen kann, wo die Schmerzpunkte liegen - ob bei diesem oder jenem Thema. Wie viel Zeit habe ich für ein Gespräch? Man kann ein Gespräch in zehn Minuten abschließen, aber es könnte auch in fünf Minuten erledigt sein, was einen großen Unterschied macht. Das macht einen großen Unterschied. Das ist besser für meine Durchschnittszeit, und ich kann mehr Leuten helfen.“ – *Callcenter-Agent:in*

Die Callcenter-Agent:innen haben festgestellt, dass das Feedback, das sie erhalten, jetzt konstruktiver ist als zuvor. Die verbesserte Qualität der Coaching-Sitzungen, die durch das KI-Tool erleichtert wird, ermöglicht es den Coach:innen, genaueres und nützlicheres Feedback zu geben. Da das KI-Tool die Gespräche objektiv auswählt, haben die Agent:innen

mehr Vertrauen in den Prozess entwickelt, da sie wissen, dass das Feedback auf unvoreingenommenen, datengestützten Erkenntnissen und nicht auf einer zufälligen Auswahl beruht. Dieses größere Vertrauen gibt den Agent:innen das Gefühl, dass das Feedback, das sie erhalten, relevant und auf ihre spezifischen Entwicklungsbedarfe zugeschnitten ist.

„Mein Coach kann jetzt mit dem KI-Tool meine Schwachpunkte leichter identifizieren, weil es früher zufällig ausgewählt wurde. Er hat einfach gute Gespräche ausgewählt, was für mich ein Glücksfall war. Aber jetzt, mit dem KI-Tool, kann er meine Schwachpunkte schneller erkennen, und diese werden in unseren Sitzungen angesprochen. Ich lerne also tatsächlich mehr aus meinen Coaching-Sitzungen als vorher.“ – *Callcenter-Agent:in*

#### 4.2 Wohlbefinden

Im Zusammenhang mit der umfassenden Leistungskontrolle und dem damit verbundenen Wohlbefinden der Agent:innen variierten ihre Wahrnehmungen nach der Einführung des KI-gestützten Coaching-Tools. Die Agent:innen waren im Allgemeinen der Ansicht, dass sie durch das Tool eine Bestätigung ihrer Leistung erhielten, was sich positiv auf ihr Wohlbefinden auswirkte. Durch diese Bestätigung fühlten sie sich in ihrer Rolle sicherer und hatten mehr Vertrauen in ihre Fähigkeiten.

„Letztendlich ist es auch toll, dass das KI-Tool deutlich macht, dass die Gespräche gut laufen. Am Anfang habe ich viele Füllwörter verwendet, aber wenn man später hört, dass die KI diese immer weniger aufgreift, sieht man, dass die Qualität mit der Zeit besser wird. Das bringt einem persönlich sehr viel.“ – *Callcenter-Agent:in*

Einige Callcenter-Agent:innen erlebten das KI-Tool eher negativ, da sie es als eine Quelle zusätzlicher Kontrolle ansahen. Sie äußerten jedoch auch, dass sie letztendlich von dem Tool lernten, weil es Bereiche mit Verbesserungspotenzial aufzeigte, was mit persönlichem Wachstum und Kompetenzentwicklung in Verbindung gebracht wurde. Trotz ihrer anfänglichen Vorbehalte waren die Interviewten überwiegend der Meinung, dass das objektive Feedback und die Lei-

stungseinblicke des KI-Tools ihnen dabei halfen, ihre Fähigkeiten zu verfeinern, sodass sie bessere Dienstleistungen erbringen konnten und ihrerseits persönliche Zufriedenheit aus ihren Fortschritten schöpften.

„Mein Coaching ist vielleicht etwas weniger positiv als früher, aber ich lerne viel dabei. Letztendlich werden sie positiver, weil sie merken, dass ich mich dank der Tipps weiterentwickle. Das ist sehr wichtig.“ – *Callcenter-Agent:in*

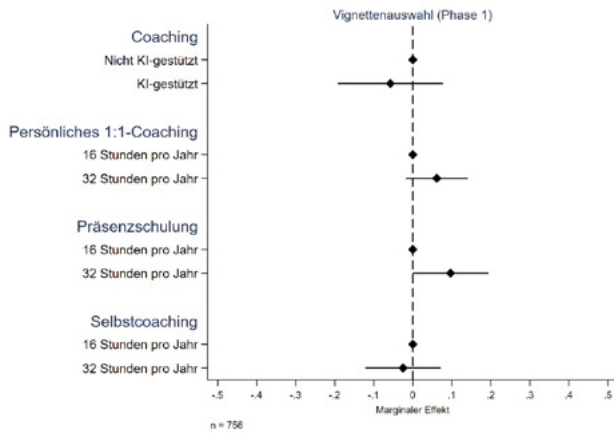
#### 5. Wirkt sich das neue KI-basierte Deep Monitoring auf die Arbeitszufriedenheit von Callcenter-Agent:innen aus?

Schließlich untersuchten wir, ob sich die Implementierung der KI auf die Arbeitszufriedenheit der Callcenter-Agent:innen auswirkte. Dazu baten wir die Agent:innen, an einem Discrete-Choice-Experiment (DCE) teilzunehmen, bei dem sie zwischen zwei hypothetischen Jobs mit zufälligen Kombinationen von Merkmalen wählen mussten, bei denen sie sich mit ihrem Job am zufriedensten fühlten. Das erste DCE wurde vor der Einführung des KI-gestützten Coaching-Tools durchgeführt (April 2023), das zweite DCE fand fünf Monate später statt (September 2023). Die Callcenter-Agent:innen der Experimentalgruppe hatten bereits mit dem KI-Tool gearbeitet, die der Kontrollgruppe nicht.

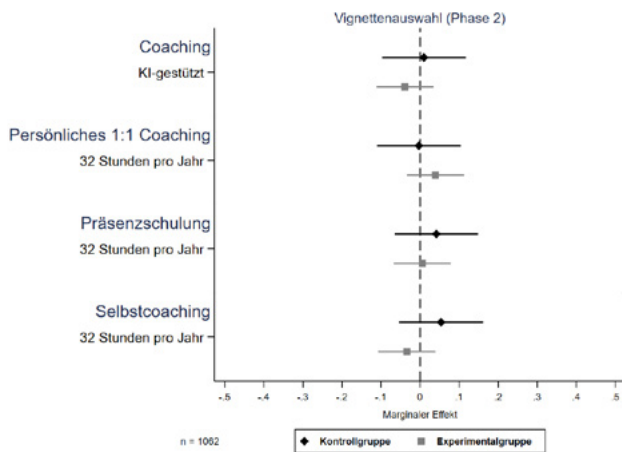
**Tabelle 1:** Überblick über die Attribute und die jeweiligen Situationen.

Attribut	Situation A	Situation B
Coaching-Sitzung mit einem Senior alle zwei Wochen auf der Grundlage	Eine zufällige Auswahl von mehreren Gesprächen, die gemeinsam angehört werden	Ein objektiver Bericht über Ihre Leistung, der von der KI für alle geführten Gespräche erstellt wird, mit der Möglichkeit, einige Gespräche anzuhören
Persönliches 1:1 Coaching	32 Stunden pro Jahr	16 Stunden pro Jahr
Präsenzschulung	32 Stunden pro Jahr	16 Stunden pro Jahr
Selbstcoaching (Training in Eigeninitiative)	32 Stunden pro Jahr	16 Stunden pro Jahr

**Abbildung 2:** Kein positiver Effekt von KI-gestütztem Coaching auf die Arbeitszufriedenheit



**Abbildung 3:** Kein erheblicher Unterschied zwischen Ergebnissen für Kontroll- und Experimentalgruppe



### 5.1 Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Die Ergebnisse des ersten DCEs zeigten keinen starken positiven Effekt von KI-gestütztem Coaching auf die Arbeitszufriedenheit (Abbildung 2). Für das zweite Experiment erwarteten wir eine Veränderung bei den Callcenter-Agent:innen, die mit dem KI-Tool arbeiteten, aber wir konnten immer noch keinen positiven Effekt von KI-gestütztem Coaching auf die Arbeitszufriedenheit feststellen (Abbildung 3). Trotz der fehlenden statistischen Signifikanz deuten die Daten auf eine Neigung zu traditionellen Formen des Lernens und der Entwicklung hin. Konkret äußerten die Callcenter-Agent:innen eine Präferenz für 32 Stunden Einzelcoaching pro Jahr, 32 Stunden Präsenzschiung pro Jahr und 16 Stunden selbstgesteuertes Coaching pro Jahr. Diese Präferenzen unterstreichen den Wunsch nach menschlicher Interaktion und Zusammenarbeit bei ihrer beruflichen Entwicklung. Die-

ser Trend deutet darauf hin, dass trotz der Integration von KI-Technologie in die Weiterbildung am Arbeitsplatz immer noch Wert auf persönliche und zwischenmenschliche Lernerfahrungen gelegt wird.

Als Nächstes untersuchten wir, ob das Alter der Beschäftigten ein möglicher Faktor sein könnte, der die Ergebnisse beeinflusst. Konkret untersuchten wir, ob verschiedene Altersgruppen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit unterschiedlich auf KI-gestütztes Coaching reagierten. Wir fanden jedoch keine signifikanten altersbedingten Unterschiede in den Ergebnissen. Dies deutet darauf hin, dass die Wirksamkeit der angewandten Coaching-Methoden über verschiedene Altersgruppen hinweg konsistent war, was auf einen universell anwendbaren Ansatz unabhängig vom Alter schließen lässt.

Insgesamt spiegelten die DCEs keinen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit wider. Weitere Forschungsarbeiten könnten die zugrundeliegenden Mechanismen untersuchen, die zu diesen Ergebnissen beitragen, und die Untersuchung der langfristigen Auswirkungen könnte tiefere Einblicke in die Gründe für die Arbeitszufriedenheit liefern.

### 5.2 Menschlichkeit

In unserer DCE-Studie wurde deutlich, dass Callcenter-Agent:innen mehr Stunden Coaching und Training pro Jahr bevorzugen. Diese Präferenz deutet darauf hin, dass die menschliche Komponente in ihrer beruflichen Entwicklung nach wie vor einen hohen Stellenwert hat. Dieses Ergebnis wurde auch in den Interviews bestätigt, in denen die Agent:innen durchweg ihren Wunsch nach kontinuierlicher menschlicher Interaktion mit ihren Coach:innen betonten, obwohl sie die Vorteile der KI-Integration anerkannten. Die Agent:innen waren sich einig, dass das KI-Tool eine wertvolle Ergänzung des Coaching-Prozesses ist und diesen durch datengestützte Erkenntnisse und Effizienz bereichert. Sie betonten jedoch nachdrücklich, dass dieses Tool die menschlichen Coach:innen unterstützen und nicht ersetzen sollte. Die Agent:innen schätzten die persönliche Beziehung und das Einfühlungsvermögen, die menschliche Coach:innen bieten – Qualitäten, die ihrer Meinung nach unverzichtbar sind und von der KI nicht nachgebildet werden können.

„Ich betrachte das KI-Tool in erster Linie als Ergänzung, nicht als wichtigste Orientierungshilfe – diese Rolle spielt nach wie vor der Coach. Für mich ist es einfach eine positive Bereicherung.“ – Callcenter-Agent:in.



## 6. Schlussfolgerung

In unserer Studie, die sich auf den Einsatz von KI zur Unterstützung von Coach:innen bei der Schulung von Callcenter-Agent:innen konzentrierte, haben wir eine komplexe und vielschichtige Sichtweise der Beschäftigten in Bezug auf den KI-Einsatz aufgedeckt. Die Beschäftigten schätzten die zahlreichen Vorteile der KI, darunter die Möglichkeit, Coaching-Prozesse zu optimieren, Feedback in Echtzeit zu geben und große Mengen an Interaktionsdaten zu analysieren, um verbesserungswürdige Bereiche zu identifizieren. Diese Fähigkeiten wurden als transformativ angesehen, da sie die Konsistenz und Objektivität des Feedbacks erhöhen und gezieltere und effektivere Coaching-Strategien ermöglichen. Trotz der offensichtlichen Vorteile wurde jedoch gleichzeitig die Notwendigkeit der menschlichen Interaktion am Arbeitsplatz betont. Die Beschäftigten äußerten die Befürchtung, dass ein übermäßiger Einsatz von KI zu einer Verringerung des persönlichen Kontakts und des Einfühlungsvermögens führen könnte, die in Weiterbildungskontexten entscheidend sind. Callcenter-Agent:innen schätzten das differenzierte Verständnis und die emotionale Intelligenz, die menschliche Coach:innen mitbringen und die KI ihren Ansichten zufolge nicht vollständig nachbilden kann.

Obwohl unser DCE keine statistisch signifikanten Ergebnisse lieferte, ergab es interessante Einblicke in die Präferenzen der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit. Auf die Frage, ob sie zwischen zwei hypothetischen Arbeitsplatzszenarien wählen sollten, gaben die Callcenter-Agent:innen Coaching-Sitzungen den Vorzug, die auf einer „zufälligen Auswahl mehrerer Gespräche, die gemeinsam angehört werden“, basieren (Situation A). Diese Präferenz unterstreicht die Bedeutung von kooperativen und interaktiven Coaching-Sitzungen. Wir hatten erwartet, dass sich die in der qualitativen Forschung beobachteten positiven Ergebnisse auch in einer positiven Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit durch den Einsatz von KI niederschlagen würden. Es ist jedoch plausibel, dass das Framing unseres DCE nicht optimal war, was erklären könnte, warum kein positiver

Effekt auf die Arbeitszufriedenheit beobachtet wurde. Wenn das Szenario, in dem ein KI-generierter Bericht verwendet wird (Situation B), so beschrieben würde, dass eine gemeinsame Diskussion über die Kennzahlen stattfindet, könnten sich die Ergebnisse möglicherweise ändern. Durch die explizite Angabe, dass der von der KI erstellte Bericht gemeinsam besprochen wird, würde das Szenario wahrscheinlich einige der Bedenken hinsichtlich der fehlenden menschlichen Interaktion zerstreuen und diese Option für Callcenter-Agenten möglicherweise attraktiver machen. Dies deutet darauf hin, dass KI zwar das Potenzial hat, Coaching-Prozesse erheblich zu verbessern, die Integration von KI-Tools jedoch sorgfältig mit den Möglichkeiten der menschlichen Interaktion abgewogen werden muss. Wenn sichergestellt wird, dass KI-generierte Erkenntnisse gemeinsam diskutiert werden, kann dies dazu beitragen, die persönliche Note und das Einfühlungsvermögen zu erhalten, die Beschäftigte als wertvoll empfinden. Dieser ausgewogene Ansatz kann zu effektiverem Coaching, höherer Arbeitszufriedenheit und besseren Gesamtergebnissen sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen führen.

### *Danksagungen*

Wir möchten uns herzlich bei dem Unternehmen und allen Mitarbeitenden bedanken, die in verschiedenen Rollen an unserer Studie teilgenommen haben. Ohne Ihre Unterstützung und Ihr Engagement wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Besonders danken möchten wir allen Interviewpartnerinnen und -partnern, die sich die Zeit genommen haben, an unserer Forschung teilzunehmen und ihr Fachwissen mit uns zu teilen. Unser besonderer Dank gilt auch Stijn Horck für seine hervorragende Unterstützung bei der Strukturierung der qualitativen Daten, Evie Graus für ihre umfangreiche Arbeit bei der Vorbereitung und Organisation der Datenerhebung und der ersten Analysen sowie Lara Fleck für das Korrekturlesen der deutschen Version. Die Autoren übernehmen die volle Verantwortung für eventuelle verbleibende Fehler.

## Referenzen

- Acemoglu, D., Anderson, G., Beede, D., Buffington, C., Childress, E., Dinlersoz, E., Foster, L., Goldschlag, N., Haltiwanger, J., Kroff, Z., Restrepo, P., & Zolas, N. (2023). [Advanced Technology Adoption: Selection or Causal Effects?](#) *AEA Papers and Proceedings*, 113, 210–214
- Albrecht, T., Rausch, T. M., & Daniel Derra, N. (2021). Call me maybe: [Methods and practical implementation of artificial intelligence in call center arrivals' forecasting.](#) *Journal of Business Research*, 123, 267–278.
- Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). [Artificial intelligence, firm growth, and product innovation.](#) *Journal of Financial Economics*, 151, 103745.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (with National Bureau of Economic Research). (2023). *Generative AI at Work*. National Bureau of Economic Research.
- Brynjolfsson, E., Thierer, A., & Acemoglu, D. (2024). *Navigating the Future of Work: Perspectives on Automation, AI, and Economic Prosperity* (p. 21). American Enterprise Institute.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Dwivedi, Y., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., & Ilavarasan, P. (2021). [Artificial Intelligence \(AI\): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy.](#) *International Journal of Information Management*, 57.
- European Parliament. (2024). [Artificial Intelligence Act.](#) European Parliament.
- Gmyrek, P., Berg, J., & Bescond, D. (2023). [Generative AI and Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality.](#) *ILO Working Paper 96*, 55.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: [On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence.](#) *California Management Review*, 61(4), 5–14.
- Kahn, L. H., Savas, O., Morrison, A., Shaffer, K. A., & Zapata, L. (2020). [Modelling Hybrid Human-Artificial Intelligence Cooperation: A Call Center Customer Service Case Study.](#) 3072–3075.
- Levels, M., Somers, M., & Fregin, M.-C. (2019). *Scenarios for the impact of intelligent automation on work* (ROA External Reports). ROA.
- Seamans, R., & Manav, R. (2018). [AI, Labor, Productivity and the Need for Firm-Level Data.](#)