

📄 Whitepaper | November 2024

KI meets CPM

Welchen Einfluss hat Künstliche
Intelligenz auf Compensation
und Performance Management?



Kienbaum





Einleitung

Das Thema künstliche Intelligenz (KI) ist omnipräsent. Spätestens seit der Markteinführung von ChatGPT im November 2022 ist das Thema in aller Munde. Dabei ist die KI längst nicht mehr nur ein Versprechen für die Zukunft. Die generative KI gibt uns bereits heute einen Eindruck, welche Möglichkeiten sich künftig ergeben können. Es ist zu erwarten, dass die Integration von KI in Unternehmensprozesse die Arbeitswelt nachhaltig verändern wird. Diese Veränderung wird dabei voraussichtlich mit einer Geschwindigkeit passieren, welche wir so noch nicht erlebt haben (Brollo et al. 2024).

Dabei gibt es nach unserer Meinung im Wesentlichen drei Aspekte dieser Technologie, welche annehmen lassen, dass ihre Wirkung für die Unternehmen um ein Vielfaches schneller spürbar wird, als dies bei vorherigen Technologien der Fall war.

Der aus unserer Perspektive wichtigste Aspekt ist die Steuerung der KI durch **natürliche Sprache** („Prompts“). Durch die Nutzung der natürlichen Sprache ist die Anwendung dieser Technologie nahezu jedem Menschen möglich. Es bedarf keiner spezifischen Programmierkenntnisse oder technischer Fähigkeiten. Das geschriebene (oder gesprochene) Wort reicht.

Ein weiterer Aspekt sind die verhältnismäßig **geringen Implementierungskosten** für Anwendungen in Unternehmen. Durch Angebote wie AI-as-a-service (AlaaS) kann diese Form der KI vergleichsweise einfach und kostengünstig implementiert werden. Es sind nur wenige Fach- oder IT-Experten notwendig. Durch die

Verfügbarkeit über Cloud-Dienstleister muss keine aufwendige Infrastruktur angeschafft, installiert und gewartet werden. Der Kauf eines Zugangs genügt.

Der dritte Aspekt besteht in der nahezu überall und für jeden vorhandenen **Verfügbarkeit der Technologie**. Durch die Bereitstellung von Cloud-Services kann diese Technologie via Smartphone, Smartwatch oder Laptop zu jeder Zeit angesteuert werden. Die Abbildung fast jedweder Sprache, ermöglicht ihren weltweiten Einsatz.

Natürlich gibt es auch potenzielle Hindernisse aus Sicht der anwendenden Unternehmen, unter anderem den Datenschutz oder regulatorische Anforderungen wie den EU AI Act. Auch diese gilt es zu beleuchten. Jedoch gilt es als wahrscheinlich, dass durch den disruptiven Kern der Technologie Wege gefunden werden, für diese Hindernisse Lösungen zu finden.

Studien prognostizieren deutliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. So soll es bspw. in nahezu zwei Dritteln aller Jobs in Europa & USA zu einer Veränderung durch KI kommen, während gleichzeitig bis zu 25% der Jobs durch KI substituiert werden (Briggs/Kodnani 2023). Ausgehend von solchen Prognosen, erscheint es notwendig, dass sich Unternehmenslenker auf die potenziellen Herausforderungen vorbereiten.

Mit dem vorliegenden Beitrag geben wir einen Impuls zu den Auswirkungen von KI auf Teilbereiche des Human Capital Managements und laden Sie herzlich ein, diese mit uns zu diskutieren.

Summary

KI wird die Spielregeln der Arbeitswelt stark beeinflussen – Unternehmen müssen sich vorbereiten, um oben mitzuspielen.

Das Personalmanagement muss flexibler werden und sich schneller an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen.

Die schnellen Weiterentwicklungen im Bereich der KI werden die Art und Weise wie gearbeitet wird und

wer arbeitet verändern. Hierzu gilt es Organisations- und Steuerungsmodelle zu entwickeln, welche mit den dynamischen Veränderungen Schritt halten. Dabei wird es nicht nur dynamischer, sondern auch disruptiver.

1 **Jobarchitekturen** müssen sich dynamisch auf sich stetig verändernde Rollen und Aufgaben durch den Einsatz von KI anpassen.

2 Das **Performance Management** muss Schritt halten mit den – durch den Einsatz von KI möglichen – Produktivitätssteigerungen der Mitarbeitenden.

3 **Vergütung** muss diejenigen Mitarbeitenden belohnen und binden, welche die Potenziale von KI für das Unternehmen heben.

Jobarchitektur & Rollenprofile

These Nr. 1

Jobarchitekturen müssen sich dynamisch auf sich stetig verändernde Rollen und Aufgaben durch den Einsatz von KI einstellen

Eine Jobarchitektur ist ein strukturiertes System, das die Rollen, Verantwortlichkeiten und Karrierewege innerhalb einer Organisation definiert, basierend auf verschiedenen Leveln und einem Grading-System. Die KI wird die Grundlagen wie Rollen, Aufgaben, Skills und Kompetenzen verändern. Dies wird schnell und dynamisch, aber vor allem kontinuierlich geschehen. Durch die rasante technische (Weiter-) Entwicklung, wird Veränderung an der Tagesordnung sein. Dabei ist diese nicht einheitlich über alle Rollen und Ebenen. Sie variiert teils deutlich.

Bereits bekannte Technologien wie bspw. die Robotik machten **Routinetätigkeiten obsolet** und sorgten für einen Rückgang dieser Tätigkeiten. Ein Roboter ersetzt zwei Beschäftigte, so die Faustformel aus 2017 (Dauth et al. 2017). Sieben Jahre später werden die neuen (KI) Technologien dies fortführen und zusätzlich die Aufgaben der Mitarbeitenden in ihren Inhalten verändern. So gewinnt bspw. das Thema Qualitätssicherung an Relevanz. Es gilt die Ergebnisse der Maschine zu prüfen und ihre Qualität sicherzustellen. Schwerpunktverlagerungen in den Aufgaben führen zu neuen Jobprofilen und Funktionsbeschreibungen.

Da KI die Nachfrage nach bestimmten operativen Rollen und Tätigkeiten abschwächt, können die Mitarbeitenden in anderen – neuen – Kontexten wirken. Dabei **entstehen neue Rollen**, welche bisher unvorstellbare und demnach auch noch unbekannte Skills und Kompetenzen erfordern (Acemoglu und Restrepo 2018). Durch das erhöhte Innovationstempo verändern und erweitern sich diese wiederum schneller als bisher. Job Architekturen müssen diese gesteigerte Geschwindigkeit in der Veränderung aufnehmen um, bestenfalls KI unterstützt, die jeweils aktuelle Joblandschaft im Unternehmen abzubilden.

Am Beispiel eines/r Lokführers*In wird die Veränderungen der Anforderungen über die Zeit deutlich. Vor der Elektrifizierung der Eisenbahn, war dies ein Job für zwei Personen, den Heizer und den Lokführer, beide rußverschmiert in der Lokomotive. Heute sitzt ein/e Triebwagenführer:in am Pult und bewegt einen Zug mit einer Kapazität von knapp 1.000 Menschen. In der Zukunft wird der Schienenverkehr autonom fahren. Züge werden nur aus Leitstellen überwacht und die Richtigkeit der Signale (unterstützt durch AI) kontrolliert. Hierbei werden die Entwicklungssprünge größer und schneller als in der vorangegangenen Transformation.

Dieser ständige Wandel stellt auch eine große Herausforderung für die **strategische Personalplanung** der Unternehmen dar. Nicht nur müssen sie gemäß den Bedürfnissen der aktuell bestehenden Organisation planen, sondern auch Skills antizipieren, die in dieser Form aktuell noch gar nicht existieren. Dies erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit! Unternehmen müssen Wege finden, ihre Mitarbeitenden fit zu machen (Stichwort: Up- und Reskilling) und emotional auf Transformationsprozesse einzustellen. Dabei führt die ständige Anpassung der Funktionen bei den Mitarbeitenden zu Unsicherheit (bspw. über ihren eigenen Karriereweg).

Mit Blick auf den Einfluss von KI auf das Thema Job Architektur, empfehlen wir Ihnen sich diese drei Fragen zu stellen:

1. **Wie flexibel und anpassungsfähig ist die aktuelle Jobarchitektur?**
2. **Werden Jobbeschreibungen regelmäßig aktualisiert und gibt es dafür einen strukturierten Prozess?**
3. **Wie wird sichergestellt, dass Änderungen in den Jobfunktionen rechtzeitig erkannt und umgesetzt werden?**

Performance Management

These Nr. 2

Das Performance Management muss Schritt halten mit den, durch den Einsatz von KI möglichen, Produktivitätssteigerungen der Mitarbeitenden

Der Einsatz von KI verspricht deutliche Produktivitätssteigerungen (Georgieff 2024 oder Choi und Schwarcz 2023). Dies erfordert, dass die Leistungsanforderungen und -erwartungen an die Mitarbeitenden dynamischer werden. Dies gilt es im Performance Management (PM) entsprechend zu berücksichtigen und ein differenziertes, dynamisches PM aufzubauen und zu betreiben.

Die KI gibt das Tempo vor. Die technologischen (Weiter-)Entwicklungen werden rasante und vielfältige Veränderungen erzeugen. Die Mitarbeitenden, welche die neuen Möglichkeiten nutzen, **steigern ihre Produktivität mitunter erheblich**. Damit **übererfüllen sie ihre quantitativen Ziele**.

Es gilt, einen differenzierten Blick auf die unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens zu werfen, da sich die Möglichkeiten zu Produktivitätssteigerungen nicht überall im gleichen Ausmaß bieten. So werden sich die Leistungserwartungen nicht in jedem Bereich und jedem Job gleich (und auch gleichzeitig) verändern. Einige Bereiche, z.B. aus der Wissensarbeit (Dell'Acqua et. al. 2024), werden schneller ihre Performance verändern als andere. Das PM muss dies entsprechend berücksichtigen.

Ebenfalls sollte der Impact nach quantitativen und qualitativen Zielen unterschieden werden. Während die Produktivität steigt und quantitative Ziele (bspw. zu erreichende Stückzahlen oder Produktverkäufe) sich zügig überholen, könnten qualitative Ziele weniger stark betroffen sein. Diese qualitativen Ziele (wie bspw. der Aufbau von belastbaren Beziehungen mit Mitarbeitenden) werden auch im Kontext von KI nicht zwingend leichter zu erreichen und somit möglicherweise an Bedeutung gewinnen.

Unternehmen sind gefordert ihr **PM zu dynamisieren**. Dies stellt wiederum die betroffenen Mitarbeitenden vor Herausforderungen. Sie müssen sich schnell und flexibel auf sich ändernde Zielvorgaben einstellen. Dabei besteht die Gefahr, dass die Mitarbeitenden ein Stück weit die Orientierung verlieren, wenn Ziele nicht

mehr konstant sind. **Kommunikation gewinnt an Bedeutung**. Trotzdem muss das PM über das Setzen der richtigen Anreize dabei helfen, dass alle Mitarbeitenden die Fähigkeiten der KI einsetzen und somit die Potenziale der KI für das Unternehmen heben.

So können Vertriebsmitarbeitende mit den Möglichkeiten der KI schneller passende Produkte für Kunden finden und Kunden gezielter ansprechen. Bspw. erstellt die KI ein passendes Briefing zu jedem Kunden aus öffentlichen und internen Quellen, um die Effizienz in der Ansprache zu erhöhen. Die Führung dieser dann produktiveren Vertriebsleute bleibt dabei eine menschliche Aufgabe, welche als qualitatives Ziel tendenziell stabil bleiben wird.

Eine zusätzliche Herausforderung für die Mitarbeitenden ist es, dass sie die Multiplikator- und Hebeleffekte der KI kontinuierlich adaptieren müssen, um ihre Leistungsergebnisse entsprechend steigern zu können. Tun sie dies nicht, wird es schwierig die sich permanent steigenden Leistungserwartungen zu erfüllen. Das bedeutet, dass sich die Mitarbeitenden ständig weiterbilden und neue Skills und Kompetenzen erwerben müssen. Für Unternehmen bedeutet dies wiederum, dass sie entsprechende Angebote bereitstellen müssen.

Mit Blick auf den Einfluss von KI auf das Thema Performance Management, empfehlen wir Ihnen sich diese drei Fragen zu stellen:

1. **Gibt es Transparenz über die Veränderung von Performance durch die KI für die jeweilige Rolle?**
2. **Reagiert die Zielsetzung im Performance Management schnell genug auf die KI induzierte Produktivitätssteigerung?**
3. **Sind die Führungskräfte darauf vorbereitet Mitarbeitenden die Vorteile und Konsequenzen von KI für die eigene Leistungsfähigkeit aufzuzeigen?**

Vergütung

These Nr. 3

Vergütung muss diejenigen Mitarbeitenden belohnen und binden, welche die Potenziale von KI für das Unternehmen heben

Um die vollen Potenziale des Einsatzes von KI für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zu entfalten, bedarf es der richtigen Mitarbeitenden. Dabei werden hohe Marktdynamiken entsprechende Vergütungsdynamiken mit sich bringen. Diese sind keinesfalls für alle gleich sondern variieren stark nach Kontext (Georgieff 2024).

Unternehmen müssen diejenigen Mitarbeitenden an sich binden und für sich gewinnen, welche das Versprechen in sich bergen, die Potenziale von KI heben zu können. Demgegenüber stehen diejenigen Mitarbeitenden, deren Tätigkeiten und Aufgaben durch die KI obsolet werden. Da sich diese Tätigkeiten und Aufgaben durch die technische (Weiter-) Entwicklung teils rasant ändern, gilt es entsprechende Dynamiken beim Thema Vergütung zu implementieren.

Es wird Mitarbeitende geben, welche durch den zügigen Einsatz von KI ihre operative Exzellenz und Qualität der Arbeitsergebnisse erheblich steigern (**early-adopter**). Diese Mitarbeitende erwarten eine entsprechend attraktive Vergütung, um ihren gesteigerten Wertbeitrag für das Unternehmen entlohnt zu bekommen. Hier gilt es Wege zu finden, diese Mitarbeitenden zu identifizieren und Prozesse zu etablieren, dass sich ihre Leistungssteigerung auch in der Vergütung widerspiegelt.

Besonders herausfordernd wird das Thema Vergütung für **neu entstehende Rollen**. Diese unterliegen kurzfristigen Knappheiten, da häufig die Nachfrage von Unternehmen steigt, bevor entsprechend qualifizierte Fachkräfte bereit stehen. Unternehmen brauchen diese neuen Rollen bspw. für den Einsatz neuer Technologien. Als aktuelles Beispiel dient der Prompt Engineer. Dabei stehen Unternehmen vor der Frage, wie nachhaltig diese Rollen benötigt werden (wenn sich die Technologie erneut wandelt). Entsprechend teure Ressourcen aufzubauen, kann nachteilig sein, wenn diese Technologien schon nach kurzer Zeit obsolet werden. So wird die Überlegung „make or buy“ an Relevanz gewinnen.

Dies wiederum wird den Markt für entsprechende Freelancer befeuern und deren Preise in die Höhe treiben.

Eine weitere Gruppe, für die das Thema Vergütung hochrelevant wird, sind diejenigen die in der Lage sind, KI in Organisationen tatsächlich umzusetzen und das Potenzial aus Perspektive des Unternehmens zu heben. **Die strategischen Transformationsgestalter**, welche die Geschäftsmodelle der Unternehmen durch die Integration von KI umgestalten und die Mitarbeiter befähigen das Potenzial von KI zu nutzen, werden zu den wichtigsten und am besten entlohnten Funktionen im Markt. Ihr Wirken ist elementar, damit die Versprechen von KI für das Unternehmen Realität werden.

Mit Blick auf den Einfluss von KI auf das Thema Vergütung, empfehlen wir Ihnen sich diese drei Fragen zu stellen:

1. **Sind geeignete Instrumente vorhanden, um die marktgerechte Bezahlung von (kritischen) Funktionen systematisch abzubilden?**
2. **Sind die richtigen Tools im Einsatz, um die Dynamik der Marktgehälter für neu entstehende Jobs herauszufinden?**
3. **Bietet das Vergütungssystem genügend Flexibilität um auf häufig verändernde Skillanforderungen reagieren zu können?**

Fazit

Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt grundlegend verändern – Unternehmen müssen sich vorbereiten, um handlungsfähig zu bleiben

Wie stark die Veränderung in einzelnen Branchen und Unternehmen durch den Einsatz von KI sein wird, lässt sich nicht pauschal beantworten. Die Versprechungen und auch Erwartungen sind hoch.

Für Unternehmen lohnt es sich genauer hinzuschauen und zu überprüfen, ob die Organisation bereit für die potenziellen Veränderungen durch KI ist – unter anderem in den in diesem Dokument beleuchteten Feldern.

Den Werkzeugen aus den Bereichen Job Architektur und Rewards Management kommt für die Lösung von Fragestellung bei der KI Nutzung auf organisationaler Ebene hierbei eine zentrale Bedeutung zu, sind sie doch ein elementares Instrumentarium, um Organisationen zu empower, die vollen Potenziale von KI zu nutzen.

Jobarchitekturen müssen sich dynamisch auf sich stetig **verändernde Rollen und Aufgaben** durch den Einsatz von KI einstellen.

Das **Performance Management** muss Schritt halten mit den – durch den Einsatz von KI möglichen – **Produktivitätssteigerungen der Mitarbeitenden.**

Vergütung muss diejenigen **Mitarbeitenden belohnen** und binden, welche die **Potenziale von KI** für das Unternehmen **heben.**



Autoren



Jörg Scholten

Managing Director & Partner
Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International GmbH

E-Mail joerg.scholten@kienbaum.de
Mobile +41 443064244



Tobias Schlegelberger

Manager
Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International GmbH

E-Mail tobias.schlegelberger@kienbaum.de
Mobile +49 30 88 01 98-61



Dr. Michael Kind

Director | Department Head Data Science & Data Management
Compensation & Performance Management
Kienbaum Consultants International GmbH

E-Mail michael.kind@kienbaum.de
Mobile +49 221 801 72-368

Erstelldatum: November 2024

Literaturverzeichnis

Acemoglu, D. und P. Restrepo (2018),
„Artificial Intelligence, Automation and Work“,
MIT Department of Economics Working Paper No. 18-01

Briggs/Kodnani (2023)
„The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth“
Goldman Sachs Economic Research

Brollo, F., Dabla-Norris, E., de Mooij, R., Garcia-Macia, D., Hanappi, T., Liu, L. und A. Nguyen (2024),
„Broadening the Gains from Generative AI: The Role of Fiscal Policies“,
IMF Staff Discussion Notes No. 2024/002

Choi, J. und D. Schwarcz (2023),
„AI Assistance in Legal Analysis: An Empirical Study“,
Journal of Legal Education

Dauth, W., Findeisen, S., Südekum J. und N. Wößner (2017),
„German Robots – The Impact of Industrial Robots on Workers“,
IAB- Discussion Paper No. 30/2017

Dell'Acqua, F., McFowland III, E., Mollick, E., Lifshitz-Assaf, H., Kellog, K., Rajendran, S., Krayer, L.,
Candelon F. und K. Lakhani (2024),
„Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI
on Knowledge Worker Productivity and Quality“,
Harvard Business School Working Paper 24-013

Georgieff, A. (2024),
„Artificial intelligence and wage inequality“,
OECD Artificial Intelligence Papers No. 13

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln, Germany

T: +49 (221) 801 72-0
contact@kienbaum.de
www.kienbaum.de

Bildnachweis:

Titel und S.9 adobeStock,
S.1, S.3, S.7 istock Images