



SCHLUSSBERICHT – 26.08.2026

Auswirkungen von künstlicher Intelligenz in den ICT-Branchen aus Sicht der Mitarbeitenden

Eine empirische Studie

Im Auftrag von syndicom, Gewerkschaft Medien und Kommunikation

Impressum

Empfohlene Zitierweise

Autor: Ecoplan
Titel: Auswirkungen von künstlicher Intelligenz in den ICT-Branchen aus Sicht der Mitarbeitenden
Untertitel: Eine empirische Studie
Auftraggeberin: syndicom, Gewerkschaft Medien und Kommunikation
Ort: Bern
Datum: 26.08.202

Projektteam Ecoplan

Fabienne Liechti
Urezza Caviezel
Mara Häusler

Projektteam syndicom

Teresa Dos Santos Lima-Matteo, Leiterin Sektor ICT und Mitglied der Geschäftsleitung
Carol Ghiggi, Zentralsekretärin Sektor ICT und stv. Leiterin Sektor ICT

Die Studie wurde von der syndicom-Sektion ICT Bern, der syndicom-Sektion ICT Zürich und von der syndicom-Sektion Region Basel finanziell unterstützt.



Sektion Region Basel von syndicom

Der Bericht gibt die Auffassung des Projektteams Ecoplan wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen der Auftraggeberin übereinstimmen muss.

ECOPLAN AG

Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik

www.ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Bern
Tel +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch

Höfligasse 3
CH - 6460 Altdorf
Tel. +41 41 872 10 60
altdorf@ecoplan.ch

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	5
1 Ausgangslage, Ziel und Fragestellung	12
1.1 Ausgangslage.....	12
1.2 Ziel und Zweck der Studie.....	13
1.3 Untersuchungsgegenstand und Leitfragen	13
2 Einordnung: KI und Veränderungen der Arbeit in den ICT-Branchen	15
2.1 Tätigkeiten als zentrale Ebene der Veränderung.....	15
2.2 Tätigkeiten, Kompetenzen und Berufsentwicklung	17
2.3 Organisationale Gestaltung der KI-Transformation	19
3 Methodisches Vorgehen.....	22
3.1 Entwicklung des Untersuchungsrahmens und des Fragebogens.....	22
3.2 Durchführung der Online-Befragung	22
4 Ergebnisse der Befragung	24
4.1 Stichprobe und Arbeitsrealitäten	24
4.1.1 Branchen und Unternehmen	24
4.1.2 Profil der Teilnehmenden	25
4.1.3 Tätigkeiten	26
4.1.4 Arbeitsschwerpunkt	27
4.2 KI-Berührung, Nutzungsintensität und Tools	28
4.2.1 Berührungspunkte mit KI.....	28
4.2.2 Keine Berührungspunkte mit KI	29
4.2.3 Organisatorische Einbettung der KI-Tools	30
4.2.4 Konkrete Nutzungsmuster.....	31
4.2.5 Motivation und wahrgenommener Nutzen von KI	32
4.2.6 Fazit: Was heisst KI-Nutzung konkret?	33
4.3 Auswirkungen auf Tätigkeiten und Arbeitsalltag	34
4.3.1 KI-Einsatz nach Tätigkeit	34
4.3.2 Veränderung des Zeitaufwands	35
4.3.3 Auswirkungen auf Arbeitsalltag	36
4.3.4 Fazit: Wie verändert KI Tätigkeiten und Arbeitsalltag?	37
4.4 Kompetenzen, Lernen und Weiterbildung.....	38
4.4.1 Kenntnisse und Anforderungen für den Umgang mit KI	38
4.4.2 Wichtiger werdende Fähigkeiten.....	39
4.4.3 Veränderungen der beruflichen Profile	39

4.4.4	Heutiges Lernen	40
4.4.5	Vorbereitung auf neue oder veränderte KI-Rollen	41
4.4.6	Gewünschte Lern- und Weiterbildungsangebote	41
4.4.7	Fazit: Welche Fähigkeiten braucht es im Umgang mit KI und wie werden diese angeeignet?	42
4.5	Betriebliche Rahmenbedingungen und Unterstützung	42
4.5.1	Regelung der KI-Nutzung und Datenschutz	42
4.5.2	Erwartungen an Unternehmen	44
4.5.3	Gewünschte zusätzliche Unterstützung	45
4.5.4	Fazit: Wie unterstützen Unternehmen den Einsatz von KI?	46
4.6	Führung und strategische Verankerung	46
4.6.1	Operative Führungsherausforderungen	46
4.6.2	KI in Führungsaufgaben	47
4.6.3	Strategische Verankerung	48
4.6.4	Neue Rollen und Anforderungen	49
4.6.5	Fazit: Wie gestalten Unternehmen und Führungskräfte den KI-Wandel?	51
5	Synthese	52
5.1	Zentrale Erkenntnisse aus der Untersuchung	52
6	Anhang	54
6.1	Weiterführende Tabellen	54
6.2	Durchgeführte Interviews	63
6.3	Sounding Board	64
7	Literaturverzeichnis	65

Management Summary

Ausgangslage und Ziel der Studie

Künstliche Intelligenz, kurz KI, verändert zunehmend auch Tätigkeiten, die bisher als schwer automatisierbar galten. Moderne KI-Anwendungen können Texte und Programmcode erstellen, Informationen erschliessen, Daten analysieren oder Vorschläge für komplexe Aufgaben generieren. Entscheidend ist jedoch nicht nur, was technisch möglich ist. Wichtig ist, wo KI im Arbeitsalltag tatsächlich eingesetzt und genutzt wird, wie Mitarbeitende damit arbeiten und welche Veränderungen sie wahrnehmen.

Für die ICT-Branchen ist diese Entwicklung besonders relevant. Unternehmen in der Telekommunikation, der IT (inkl. Big Tech), in Contact- und Callcentern, der Netzinfrastruktur und der Flugsicherung entwickeln, integrieren oder betreiben digitale Technologien und KI-Anwendungen. Gleichzeitig setzen sie KI in den eigenen Arbeitsprozessen ein. Sie gestalten den Wandel dadurch mit und sind selbst von veränderten Tätigkeiten, Abläufen und Anforderungen betroffen.

Viele Tätigkeiten lassen sich technisch durch KI unterstützen, beschleunigen oder teilweise übernehmen. Daraus folgt jedoch nicht automatisch, dass ganze Berufe oder Arbeitsplätze verschwinden. Denn Berufe bestehen aus verschiedenen Tätigkeiten. Einzelne Aufgaben können durch KI unterstützt, beschleunigt oder teilweise übernommen werden, während andere immer noch dieselbe menschliche Beurteilung, Fachwissen oder persönliche Interaktion erfordern. Die Studie untersucht deshalb nicht primär Berufsbezeichnungen oder Beschäftigungsprognosen, sondern konkrete Tätigkeiten und Erfahrungen im Arbeitsalltag.

Vor diesem Hintergrund beauftragte die Gewerkschaft syndicom das Forschungs- und Beratungsunternehmen Ecoplan mit einer empirischen Studie zu den Auswirkungen von KI in den ICT-Branchen aus Sicht der Arbeitnehmenden. Im Zentrum stehen vier Themenbereiche:

- die Verbreitung und konkrete Nutzung von KI im Arbeitsalltag;
- die wahrgenommenen Veränderungen von Tätigkeiten, Zeitaufwand, Anforderungen und Arbeitsbedingungen;
- die Bedeutung von Fachwissen, Kompetenzen, Lernen und beruflicher Entwicklung;
- die betrieblichen Rahmenbedingungen, die Unterstützung durch Unternehmen sowie die Rolle von Führung und strategischer Planung.

Die Studie verfolgt nicht das Ziel vorherzusagen, wie viele Stellen künftig durch KI entstehen oder wegfallen werden. Sie zeigt, wo KI bereits Teil des Arbeitsalltags ist, wie Mitarbeitende die bisherigen Veränderungen erleben und welche Spannungsfelder sichtbar werden. Die Ergebnisse bilden eine empirisch fundierte Momentaufnahme in einem Umfeld, das sich technologisch und betrieblich rasch weiterentwickelt.

Vorgehen und Aussagekraft

Zur fachlichen Einordnung wurden wissenschaftliche und praxisorientierte Publikationen mit Stand bis Juli 2026 ausgewertet. Ergänzend führte Ecoplan im selben Zeitraum sieben explorative Fachgespräche mit Personen aus Wissenschaft, Weiterbildung, Arbeitsmarktforschung und Unternehmenspraxis. Literatur und Fachgespräche dienten dazu, zentrale Themenfelder zu bestimmen, den Fragebogen zu entwickeln und die Befragungsergebnisse einzuordnen.

Den empirischen Schwerpunkt bildete eine anonyme, tätigkeitsbezogene Online-Befragung unter Arbeitnehmenden in ICT-Betrieben. Dieser Ansatz trägt der Vielfalt der Arbeitsrealitäten in den untersuchten Unternehmen Rechnung. Die Befragten konnten Tätigkeiten aus ihrem eigenen Arbeitsalltag auswählen. Für diese Tätigkeiten wurde erhoben, wie häufig KI eingesetzt wird und wie sich der wahrgenommene Zeitaufwand und die Anforderungen verändert haben.

Die Befragung wurde im Frühling 2026 in deutscher, französischer, italienischer und englischer Sprache durchgeführt. 492 Personen haben den Fragebogen abgeschlossen. Die Teilnehmenden haben überwiegend lange Berufserfahrung und sind vergleichsweise hoch qualifiziert. Die Stichprobe bildet insbesondere Mitarbeitende aus der Telekommunikation und der IT sowie aus grossen Unternehmen ab. Da die Teilnahme freiwillig war, könnten bestimmte Gruppen stärker vertreten sein als andere, etwa Personen mit besonderem Interesse an KI oder mit ausgeprägten positiven oder kritischen Erfahrungen. Die Ergebnisse sind deshalb als Momentaufnahme der befragten Mitarbeitenden zu verstehen und können nicht auf sämtliche Beschäftigten der untersuchten Branchen hochgerechnet werden.

Zentrale Ergebnisse

Die ICT-Branchen nehmen im Wandel eine doppelte Rolle ein.

In den untersuchten ICT-Branchen wird KI sowohl in der eigenen Arbeit eingesetzt als auch entwickelt, integriert oder betrieben. Sie tragen damit zur Verbreitung dieser Anwendungen in anderen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft bei und sind selbst von den damit verbundenen Veränderungen der Arbeit betroffen. Die Befragung bildet beide Seiten ab: Ein grosser Teil der Befragten nutzt KI aktiv für die eigene Arbeit. Kleinere Gruppen sind an der Bereitstellung und am Betrieb, an der Entwicklung und am Training oder an strategischen Entscheidungen zum KI-Einsatz beteiligt.

KI ist in der untersuchten Gruppe breit im Arbeitsalltag angekommen.

Die grosse Mehrheit der Befragten arbeitet regelmässig mit KI. Insgesamt nutzen 86 Prozent KI mindestens einmal pro Woche. Neben der bewussten aktiven Nutzung geben viele der Befragten an, mit Anwendungen zu arbeiten, in denen KI im Hintergrund mitläuft, ohne dass sie diese direkt steuern. Nicht erhoben wurde, ob den Befragten sämtliche eingebetteten KI-

Funktionen bekannt sind. Weitere Berührungspunkte bestehen durch die Prüfung und Qualitätssicherung von Ergebnissen, die ganz oder teilweise mit KI erstellt wurden.

Bei der aktiven Nutzung sind unterstützende Formen besonders verbreitet. Dazu gehört das Prüfen der eigenen Arbeit, das Klären fachlicher Fragen und das gemeinsame Erarbeiten von Inhalten. Mitarbeitende nutzen KI damit nicht nur, um fertige Ergebnisse erzeugen zu lassen, sondern auch als Arbeits- und Denkhilfe. Auch das weitgehende Ausführenlassen einzelner Aufgaben durch KI kommt vor, beispielsweise beim Umformulieren, Zusammenfassen oder Übersetzen von Texten sowie bei standardisierten Aufgaben. Es steht jedoch seltener genannt. Die Automatisierung ganzer Arbeitsprozesse oder der Ersatz von Mitarbeitenden wurde mit dieser Frage nicht erhoben.

Die Veränderungen durch KI werden vor allem auf Ebene einzelner Tätigkeiten sichtbar.

Besonders häufig wird KI bei entwicklungs-, wissens-, text- und datenbezogenen Aufgaben eingesetzt. Bei betrieblichen, führungsbezogenen und Infrastruktur-Tätigkeiten ist der regelmässige Einsatz bisher weniger verbreitet. Auch Veränderungen des Zeitaufwands und der Anforderungen fallen je nach Tätigkeit unterschiedlich aus. Die Befragung zeigt damit Unterschiede und Veränderungen auf der Ebene einzelner Tätigkeiten, erlaubt aber keine Aussage darüber, ob ganze Berufe wegfallen.

Ein geringerer Zeitaufwand bedeutet nicht automatisch Entlastung.

Über alle Tätigkeitsbewertungen hinweg ist ein unveränderter Zeitaufwand mit 47 Prozent die häufigste Antwort, bildet aber keine Mehrheit. Wo Veränderungen wahrgenommen werden, berichten die Befragten deutlich häufiger von einem geringeren als von einem höheren Zeitaufwand. Ein geringerer Zeitaufwand zeigt sich besonders bei wissens-, text- und entwicklungsbezogenen Tätigkeiten.

Bei den Anforderungen ergibt sich ein anderes Bild. Hier gibt mit 61 Prozent eine Mehrheit an, dass die Anforderungen ungefähr gleichgeblieben sind. Höhere Anforderungen werden jedoch häufiger wahrgenommen als geringere. Ein geringerer Zeitaufwand bedeutet somit nicht automatisch, dass eine Tätigkeit einfacher wird. Die Veränderungen des Zeitaufwands und der Anforderungen weisen nicht zwingend in dieselbe Richtung.

Auch für den Arbeitsalltag insgesamt zeigen sich sowohl positive als auch belastende Auswirkungen. 52 Prozent der Befragten geben an, durch KI produktiver geworden zu sein. Rund die Hälfte fühlt sich durch die fachliche Unterstützung von KI sicherer. Gleichzeitig berichten ähnlich grosse Gruppen davon, häufiger mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. 46 Prozent nehmen eine höhere Arbeitsintensität wahr, und 44 Prozent sind häufiger unsicher, ob eigene oder mit KI erzeugte Ergebnisse fehlerhaft sind.

Besonders verbreitet ist zudem die häufigere Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Zukunft. 68 Prozent geben an, sich aufgrund von KI häufiger Gedanken darüber zu machen. Daraus lässt sich nicht ableiten, ob dahinter vor allem Sorge, Interesse, die Wahrnehmung

neuer Möglichkeiten oder ein allgemeiner Orientierungsbedarf steht. Auf Ebene der Gesamtergebnisse stehen positive und belastende Auswirkungen somit nebeneinander. Aus der vorliegenden Auswertung lässt sich jedoch weder bestimmen, ob dieselben Personen beides gleichzeitig erleben, noch wie die wahrgenommenen Auswirkungen mit den jeweiligen Arbeitsbedingungen zusammenhängen.

Fachwissen, Urteilsfähigkeit und Lernfähigkeit bleiben zentral.

Für den Umgang mit KI beurteilen die Befragten sowohl anwendungsbezogene als auch sicherheits- und qualitätsbezogene Kenntnisse als wichtig. Dazu gehören insbesondere Datenschutz und eine sichere Nutzung von KI, etwa die Beurteilung, welche Daten in KI-Systeme eingegeben werden dürfen, sowie das klare Formulieren von Aufgaben und ein grundlegendes Verständnis der Funktionsweise von KI. Ebenfalls wichtig ist der Umgang mit Daten und Datenqualität sowie die Prüfung und fachliche Einordnung von Ergebnissen.

Gleichzeitig gewinnen analytisches und kritisches Denken, Lernbereitschaft und die Fähigkeit, sich an neue Technologien anzupassen, aus Sicht der Befragten deutlich an Bedeutung. In den offenen Antworten werden zudem die Prüfung von KI-Ergebnissen, die Beurteilung von Quellen sowie das Erkennen fehlerhafter oder erfundener Aussagen hervorgehoben. Fachwissen bleibt notwendig, um Ergebnisse einzuordnen, Fehler und Risiken zu erkennen und KI sinnvoll in fachliche und betriebliche Zusammenhänge einzubetten.

Bei den beruflichen Profilen zeigt sich keine eindeutige Entwicklung ausschliesslich in Richtung Verbreiterung oder Spezialisierung. 43 Prozent geben an, sowohl ein breiteres Verständnis verschiedener Aufgaben und Zusammenhänge als auch weiterhin vertieftes Fachwissen zu benötigen. 37 Prozent erkennen bisher allerdings noch keine klare Veränderung des eigenen beruflichen Profils.

Der Kompetenzaufbau erfolgt heute vor allem im Arbeitsalltag.

Der Aufbau KI-bezogener Kenntnisse erfolgt vor allem informell und nahe an der konkreten Arbeit. 87 Prozent der Befragten eignen sich Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit KI durch Ausprobieren bei der Arbeit an. Ebenfalls verbreitet sind der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie selbst gewählte Lernangebote. Betriebliche Materialien, interne Trainings und externe Weiterbildungen ergänzen diese Lernwege, erreichen aber kleinere Gruppen.

Gleichzeitig wünschen sich viele Befragte zusätzliche Lernmöglichkeiten ihres Unternehmens. Besonders häufig genannt werden praxisnahe Workshops und Kurse, Zeit für Selbststudium und das Ausprobieren von KI-Werkzeugen während der Arbeitszeit sowie konkrete Aufgaben, an denen neue Arbeitsweisen praktisch erprobt werden können.

Davon zu unterscheiden ist die gezielte Vorbereitung auf neue oder veränderte berufliche Rollen im Zusammenhang mit KI. Das Interesse an solchen Rollen ist breiter als die bisherige konkrete Vorbereitung durch Weiterbildung. Ein Teil der Befragten bildet sich bereits gezielt weiter oder plant entsprechende Schritte. Eine grössere Gruppe interessiert sich grundsätzlich für eine solche berufliche Entwicklung, hat bisher aber noch keine konkreten Weiterbildungs-

schritte unternommen. Die Befragung zeigt damit sowohl die heutigen Lernwege als auch das Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung. Sie erlaubt jedoch keine systematische Beurteilung der Qualität oder Angemessenheit der bestehenden Lern- und Weiterbildungsangebote.

Regeln und Werkzeuge sind vielerorts vorhanden, zugleich nutzen Mitarbeitende auch selbst gewählte externe Angebote.

Viele Mitarbeitende berichten von Regeln und Leitlinien für den Einsatz von KI. Ein grosser Teil der aktiven Nutzung erfolgt über interne oder offiziell vom Unternehmen bereitgestellte Werkzeuge. Gleichzeitig kommen auch selbst gewählte externe Angebote zum Einsatz. Daraus lässt sich nicht ableiten, dass Regeln oder konkrete Vorgaben verletzt werden. Die Befragung hat nicht erhoben, ob diese Nutzung erlaubt ist, gegen interne Regeln verstösst oder aus welchen Gründen Mitarbeitende zusätzliche Werkzeuge verwenden. Der Befund zeigt, dass sich die tatsächliche Werkzeugnutzung nicht auf das offiziell bereitgestellte Angebot beschränkt.

Die Erwartungen der Mitarbeitenden beziehen sich nicht nur auf geeignete Werkzeuge und konkrete Nutzungsregeln. Besonders wichtig sind ihnen transparente Informationen über Chancen und Risiken, rechtliche und ethische Leitplanken sowie zeitliche und finanzielle Ressourcen für Weiterbildung und Lernen. Beim zusätzlichen Unterstützungsbedarf stehen konkrete, arbeitsnahe Hilfestellungen im Vordergrund. Daneben werden der Zugang zu geeigneten Werkzeugen sowie die Verfügbarkeit von Ansprechpersonen genannt.

Auch Mitwirkungsmöglichkeiten werden von einer klaren Mehrheit als wichtig eingeschätzt: 71 Prozent finden es sehr oder eher wichtig, dass die Sozialpartner einbezogen werden, wenn KI-Anwendungen die Mitarbeitenden direkt betreffen. 74 Prozent beurteilen betriebliche Mitwirkungsmöglichkeiten wie Feedback-Runden und die Mitgestaltung von KI-Prozessen als sehr oder eher wichtig. Die Befragung zeigt damit, welche Bedeutung die Mitarbeitenden diesen Formen der Mitwirkung beimessen. Sie erlaubt jedoch keine Aussage darüber, wie die Mitwirkung in den einzelnen Unternehmen konkret ausgestaltet ist oder welche Aufgaben die Sozialpartner dabei übernehmen.

Übergeordnete KI-Strategien sind sichtbarer als konkrete Vorhaben zur Anpassung von Arbeitsprozessen und zur Entwicklung der benötigten Kompetenzen.

Die Ergebnisse zu Führung und strategischer Verankerung beruhen auf einer kleineren Teilgruppe von 87 Führungskräften und sind entsprechend vorsichtig einzuordnen. 74 Prozent der befragten Führungskräfte kennen eine vollständige oder teilweise übergeordnete KI-Strategie ihres Unternehmens. Eine vollständige oder teilweise Planung der künftig benötigten Fähigkeiten und beruflichen Profile wird von 45 Prozent genannt. Eine vollständige oder teilweise transparente Steuerung der Veränderungen von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen erkennt rund ein Drittel.

Auffällig sind zugleich die hohen Anteile der Antwort «weiss nicht». Viele der befragten Führungskräfte wissen nicht, ob eine Kompetenz- und Profilplanung oder eine transparente Steuerung der Veränderungen von Strukturen und Arbeitsprozessen besteht. Daraus folgt nicht

zwingend, dass entsprechende Planungen fehlen. Sie können auch nur bestimmten Stellen bekannt, auf einzelne Bereiche beschränkt oder innerhalb des Unternehmens nicht breit sichtbar sein. Die übergeordnete Planung des KI-Einsatzes ist für die befragten Führungskräfte damit häufiger sichtbar als die Planung seiner Folgen für Fähigkeiten, berufliche Profile, Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse.

Auch der Einsatz von KI in Führungsaufgaben ist bisher eher unterstützend und zurückhaltend. KI wird häufiger für vorbereitende oder kommunikative Tätigkeiten genutzt, etwa für Gespräche, Feedback oder Teamkommunikation. Bei stärker personenbezogenen oder entscheidungsnahen Aufgaben wie Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Zielsetzung oder Ressourcenplanung kommt KI seltener zum Einsatz. Als wichtigste Herausforderungen nennen die befragten Führungskräfte Datenschutz und Compliance, den Schutz vertraulicher Informationen, die Sensibilisierung der Mitarbeitenden sowie die Qualitätssicherung.

Die längerfristigen Beschäftigungsfolgen bleiben offen.

Die Studie erlaubt keine Prognose dazu, wie viele Stellen durch KI entstehen oder wegfallen werden. Die Befragung zeigt vor allem, dass sich Tätigkeiten, Anforderungen, Lernwege und berufliche Profile verändern. Literatur und Fachgespräche weisen zugleich darauf hin, dass sich die Arbeitsnachfrage in einzelnen Tätigkeiten und Profilen verschieben kann. Besondere Aufmerksamkeit verdient der Berufseinstieg, weil KI gerade Aufgaben unterstützen oder übernehmen kann, an denen jüngere oder weniger erfahrene Mitarbeitende bisher ihre praktische Erfahrung aufgebaut haben. Gleichzeitig bleibt der Bedarf an ICT-Fachpersonen insgesamt hoch. Entscheidend ist deshalb nicht nur die Zahl der Stellen, sondern auch, welche Fähigkeiten, Erfahrungen und Einstiegsmöglichkeiten künftig gefragt sind.

Fazit

Die Studie zeigt keinen einheitlichen KI-bedingten Umbruch, sondern einen schrittweisen und tätigkeitsbezogenen Wandel. KI ist für die grosse Mehrheit der befragten Mitarbeitenden bereits Teil des Arbeitsalltags. Sie wird überwiegend unterstützend eingesetzt und bringt für viele konkrete Vorteile, insbesondere bei Produktivität, fachlicher Unterstützung und einzelnen Zeitgewinnen.

Diese positiven Erfahrungen bedeuten jedoch nicht automatisch, dass die Arbeit insgesamt einfacher oder weniger belastend wird. Zeitaufwand und Anforderungen entwickeln sich nicht zwingend in dieselbe Richtung. Neben Produktivitätsgewinnen stehen mehr parallele Aufgaben, höhere Arbeitsintensität, Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Fehler und eine verbreitete Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Zukunft.

Für die weitere Entwicklung werden deshalb nicht nur technische Werkzeuge entscheidend sein. Wichtig sind auch klare Regeln und Leitlinien, sichere und geeignete Anwendungen, praxisnaher Kompetenzaufbau, transparente Informationen und eine sichtbare Planung der künftigen Fähigkeiten, Profile und Arbeitsprozesse. Die Studie liefert keine Prognose zu Stellenaufbau oder Stellenabbau. Sie zeigt aber, dass sich die Gestaltung von Tätigkeiten, Lernen,

Verantwortung und beruflicher Entwicklung zu zentralen Fragen des KI-Einsatzes in den ICT-Branchen entwickelt.

1 Ausgangslage, Ziel und Fragestellung

1.1 Ausgangslage

Künstliche Intelligenz, kurz KI, verändert die Arbeitswelt zunehmend auch in Bereichen, die bisher als vergleichsweise schwer automatisierbar galten. Moderne KI-Anwendungen können Texte und Programmcode erstellen, Informationen erschliessen, Daten analysieren oder Vorschläge für komplexe Aufgaben generieren. Dadurch erweitert sich der Kreis der Tätigkeiten, die durch technologische Entwicklungen beeinflusst werden können.

Die ICT-Branchen¹ nehmen in diesem Wandel eine besondere Rolle ein. Unternehmen und Mitarbeitende in den Bereichen Telekommunikation, IT (inkl. Big Tech) Contact- und Callcenter, Netzinfrastruktur und Flugsicherung² entwickeln, integrieren und betreiben digitale Technologien und KI-Anwendungen. Zugleich verändert deren Einsatz die Tätigkeiten, Arbeitsprozesse und Anforderungen innerhalb dieser Bereiche. Die ICT-Branchen treiben die Entwicklung somit mit und sind zugleich selbst von ihr betroffen.

Die in Kapitel 2 dargestellten Studien weisen darauf hin, dass viele ICT- und Wissensberufe eine hohe potenzielle KI-Betroffenheit aufweisen. Damit ist gemeint, dass sich zahlreiche ihrer Tätigkeiten technisch durch KI unterstützen oder beschleunigen lassen. Ob und in welchem Umfang diese Möglichkeiten im Arbeitsalltag tatsächlich genutzt werden, hängt jedoch unter anderem von der jeweiligen Aufgabe, der Verfügbarkeit und Qualität geeigneter Daten, der Einbindung in betriebliche Systeme sowie von rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen ab. Aus einer hohen potenziellen KI-Betroffenheit lässt sich deshalb nicht unmittelbar ableiten, dass ganze Berufe oder Arbeitsplätze ersetzt werden.

Für das Verständnis dieser Veränderungen genügt es deshalb nicht, ausschliesslich mögliche Auswirkungen auf die Beschäftigung oder die Zahl der Stellen zu betrachten. Ebenso relevant ist, wie KI im Arbeitsalltag eingesetzt wird, wie sich Tätigkeiten und Anforderungen verändern und welche Kompetenz- und Lernbedarfe entstehen. Da die Einführung von KI auch eine organisatorische Aufgabe ist, stellen sich zudem Fragen zu den Organisationsstrukturen und -prozessen, worunter Fragen zum Zugang zu geeigneten Werkzeugen, zur Weiterbildung, zum Umgang mit sensiblen Daten, zur Qualitätssicherung sowie zu Verantwortung und Führung.

Die Entwicklung von KI verläuft dynamisch und ihre langfristigen Auswirkungen sind nur begrenzt vorhersehbar. Der vorliegende Bericht verfolgt deshalb nicht das Ziel, künftige Beschäftigungsentwicklungen vorherzusagen oder Aussagen über das Verschwinden einzelner Berufe zu treffen. Im Zentrum steht vielmehr die Frage, wo KI bereits Teil des Arbeitsalltags geworden ist, wie Mitarbeitende die bisherigen Veränderungen erleben und welche Herausforderungen

¹ Im vorliegenden Bericht bezeichnet der Begriff «ICT-Branchen» die Branchen Telekommunikation, IT, Contact- und Callcenter, Netzinfrastruktur und Flugsicherung. Er ist nicht mit dem ICT-Berufsfeld gleichzusetzen. Dieses umfasst Personen in ICT-Berufen unabhängig davon, in welcher Branche sie arbeiten. Umgekehrt üben nicht alle Personen in den untersuchten Unternehmen einen ICT-Beruf aus (BSS 2025).

² Für die Flugsicherung gelten besondere sicherheitsbezogene Anforderungen. Gemäss Auskunft von Skyguide kommt KI im operativen Bereich derzeit nicht zum Einsatz.

und Gestaltungsfragen sich daraus ergeben. Die Studie versteht sich damit als empirisch fundierte Momentaufnahme in einem sich rasch wandelnden Umfeld.

1.2 Ziel und Zweck der Studie

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag von syndicom durchgeführt. Sie untersucht die Auswirkungen von KI auf die Arbeit und die Mitarbeitenden in Betrieben der Branchen Telekommunikation, IT (inkl. Big Tech), Contact- und Callcenter, Netzinfrastruktur und Flugsicherung. Im Zentrum stehen die Erfahrungen und Wahrnehmungen der Mitarbeitenden. Die Studie untersucht, wie ihnen KI im Arbeitsalltag begegnet, welche Veränderungen sie bereits wahrnehmen und welche Erwartungen und Bedürfnisse sich daraus für die weitere Gestaltung der Arbeit ergeben.

Die Auswirkungen von KI werden bewusst nicht nur mit Blick auf mögliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt betrachtet. Im Vordergrund steht die Nutzung von KI, Veränderungen von Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen, neue Kompetenz- und Lernbedarfe sowie die betrieblichen Rahmenbedingungen für einen verantwortungsvollen und wirksamen Einsatz. Dazu gehört insbesondere der Zugang zu geeigneten Werkzeugen, die Weiterbildung, der Datenschutz, die Qualitätssicherung sowie die Rolle von Unternehmen und Führungskräften.

Den empirischen Schwerpunkt bildet eine Online-Befragung von Mitarbeitenden in ICT-Betrieben in der Schweiz. Damit ergänzt die Studie die vorwiegend modell-, unternehmens- oder arbeitsmarktbezogene Forschung um die direkte Perspektive der Mitarbeitenden. Ergänzend werden Erkenntnisse aus der Literatur und aus explorativen Fachgesprächen genutzt, um den Untersuchungsrahmen zu begründen und die Befunde fachlich einzuordnen.

Die Ergebnisse sollen eine empirisch fundierte Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit KI und dem Wandel der Arbeit in den ICT-Branchen schaffen. Sie machen Entwicklungen aus Sicht der Mitarbeitenden sichtbar, zeigen offene Fragen und Handlungsfelder auf und unterstützen die weitere Diskussion.

1.3 Untersuchungsgegenstand und Leitfragen

Die Studie richtet den Blick auf die konkrete Nutzung von KI im Arbeitsalltag von Mitarbeitenden in Betrieben der untersuchten ICT-Branchen. Dazu gehören Telekommunikation, IT (inkl. Big Tech), Contact- und Callcenter, Netzinfrastruktur und Flugsicherung. Sie untersucht, wie Mitarbeitende die bisherigen Veränderungen erleben und welche Erwartungen und Bedürfnisse sich daraus für die weitere Gestaltung der Arbeit ergeben. Technische Zukunftsszenarien stehen nicht im Mittelpunkt.

Datenschutz und der Umgang mit sensiblen Daten wurden in der Befragung berücksichtigt. Weiterführende Fragen zur Verfügbarkeit und Qualität betrieblicher Daten sowie zur KI-gestützten Verwendung von Arbeits- und Personaldaten wurden dagegen nicht vertieft untersucht und bleiben Gegenstand weiterer Untersuchungen. Die Untersuchung folgt einem

tätigkeitsbezogenen Ansatz. Berufe umfassen unterschiedliche Aufgaben, die von KI in verschiedenem Ausmass betroffen sein können. Einzelne Tätigkeiten können unterstützt, beschleunigt oder teilweise übernommen werden. Andere bleiben weitgehend unverändert oder gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig können neue Anforderungen entstehen, etwa bei der Prüfung von KI-Ergebnissen, beim Umgang mit sensiblen Daten oder bei der Einbindung von KI in bestehende Prozesse. Die Studie betrachtet deshalb das Zusammenspiel von KI-Nutzung, Veränderungen der Tätigkeiten, Kompetenzanforderungen und betrieblichen Rahmenbedingungen.

Vor diesem Hintergrund stehen vier Leitfragen im Zentrum der Untersuchung:

1. Wo und wie wird KI im Arbeitsalltag eingesetzt?

Die erste Leitfrage untersucht, in welchem Ausmass Mitarbeitende bereits mit KI arbeiten und welche Formen der Nutzung vorkommen. Im Fokus stehen die Verbreitung und Häufigkeit der Nutzung, ihre betriebliche Einbettung sowie die Tätigkeiten, bei denen KI eingesetzt wird.

2. Wie verändert KI-Tätigkeiten und Arbeitsalltag?

Die zweite Leitfrage richtet den Blick auf die wahrgenommenen Auswirkungen von KI. Untersucht werden Veränderungen des Zeitaufwands und der Anforderungen einzelner Tätigkeiten sowie Auswirkungen auf Produktivität, Qualität, Arbeitsintensität und Unsicherheit im Arbeitsalltag.

3. Welche Kompetenzen und Lernmöglichkeiten werden wichtiger?

Die dritte Leitfrage befasst sich mit den Kenntnissen und Fähigkeiten, die für die Arbeit mit KI benötigt werden. Untersucht werden zudem Veränderungen beruflicher Profile, heutige Lernwege, die Vorbereitung auf neue oder veränderte Rollen sowie die Unterstützung, die Mitarbeitende erhalten oder sich wünschen.

4. Wie können Unternehmen und Führungskräfte den Wandel gestalten?

Die vierte Leitfrage untersucht die betrieblichen Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI. Dabei geht es um Regeln und Verantwortlichkeiten, Datenschutz, Weiterbildung und Unterstützung sowie um die strategische Orientierung und die Rolle von Führungskräften.

Die vier Leitfragen strukturieren zugleich den Ergebnisteil dieses Berichts. Dieser beschreibt zunächst die Verbreitung und Nutzung von KI. Danach folgen die Auswirkungen auf Tätigkeiten und Arbeitsalltag, die Veränderungen von Kompetenzen und Lernmöglichkeiten sowie die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Führungsperspektive.

2 Einordnung: KI und Veränderungen der Arbeit in den ICT-Branchen

Zur Schärfung des Untersuchungsgegenstands wurden aktuelle Studien und Berichte zu KI, Arbeitsmarkt und ICT-Berufen mit Publikationsstand bis Juli 2026 ausgewertet und durch explorative Gespräche mit Fachpersonen aus Wissenschaft und Praxis ergänzt. Diese Grundlagen dienen der fachlichen Einordnung und flossen in die Entwicklung des Fragebogens ein. Das methodische Vorgehen ist in Kapitel 3 beschrieben, die befragten Fachpersonen sind im Anhang 6.2 aufgeführt.

Die verwendeten Quellen liefern unterschiedliche Arten von Erkenntnissen. Modelle zur KI-Betroffenheit zeigen, welche Tätigkeiten aufgrund ihrer Anforderungen technisch durch KI unterstützt oder übernommen werden könnten. Arbeitsmarkt- und Stelleninseratsanalysen bilden erste beobachtbare Veränderungen ab. Unternehmensbefragungen und Prognosen zeigen vor allem, welche Entwicklungen die befragten Unternehmen erwarten. Die Fachgespräche veranschaulichen betriebliche Erfahrungen und mögliche Zusammenhänge.

2.1 Tätigkeiten als zentrale Ebene der Veränderung

Eine zentrale Ausgangsüberlegung aus der Literatur ist, dass die Auswirkungen von KI zunächst auf Ebene einzelner Tätigkeiten sichtbar werden. Berufe bestehen aus unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen, die von KI verschieden stark betroffen sein können. Bereits frühere Arbeiten zum Strukturwandel des Schweizer Arbeitsmarkts zeigen, dass analytische und interaktive Tätigkeiten langfristig an Bedeutung gewinnen, während kognitive und manuelle Routinetätigkeiten tendenziell an Bedeutung verlieren. Digitalisierung und Automatisierung werden als wichtige Treiber dieser Entwicklung eingeordnet. Daneben spielen auch weitere Faktoren wie Globalisierung und eine veränderte Nachfrage eine Rolle (SECO 2017).

Generative KI erweitert den Kreis der technisch bearbeitbaren Aufgaben. Während frühere Formen der Automatisierung vor allem klar strukturierte Prozesse betrafen, können heutige KI-Anwendungen auch Texte verfassen, Informationen ordnen, Daten analysieren oder Programmcode erstellen. Neuere Studien betrachten deshalb zunehmend einzelne Tätigkeiten und Fähigkeiten statt nur ganzer Berufe.

Felten et al. (2021) entwickelten ein Mass dafür, wie stark sich beruflich benötigte Fähigkeiten mit den technischen Möglichkeiten von KI überschneiden. Dieses Mass zeigt eine potenzielle KI-Betroffenheit. Es lässt bewusst offen, ob KI menschliche Arbeit ersetzt oder ergänzt. Der IMF (2023) erweitert diesen Ansatz um den Arbeitskontext. Sie berücksichtigen unter anderem persönliche Interaktion, Verantwortung, die möglichen Folgen von Fehlern und den Entscheidungsspielraum. Eine hohe KI-Betroffenheit kann demnach sowohl ein Ersetzungsrisiko als auch ein hohes Potenzial für eine unterstützende Nutzung bedeuten.

Die Analyse von Avenir Suisse (2024) überträgt diese Unterscheidung auf den Schweizer Arbeitsmarkt. Führungskräfte und viele hochqualifizierte Fachpersonen weisen häufig eine hohe potenzielle KI-Betroffenheit auf. Aufgrund ihrer Verantwortung, ihres Entscheidungsspielraums

und der Bedeutung persönlicher Interaktion bestehen jedoch vergleichsweise gute Möglichkeiten, KI ergänzend einzusetzen. Bei Büro-, Sekretariats- und Contact-Center-Tätigkeiten kann eine hohe Betroffenheit dagegen häufiger mit einem direkten Ersetzungsrisiko verbunden sein. Hohe KI-Betroffenheit ist somit nicht mit einem einheitlichen Arbeitsmarktrisiko gleichzusetzen.

Eine Studie der Konjunkturforschungsstelle KOF (2025) untersucht die Betroffenheit durch grosse KI-Sprachmodelle auf Ebene einzelner beruflicher Aufgaben. Zu den in der Schweiz besonders stark betroffenen Berufen gehören unter anderem Anwendungsprogrammierung, Datenbankentwicklung, Webentwicklung und Softwareentwicklung. Die Analyse zeigt damit, dass auch hochqualifizierte Wissens- und ICT-Berufe eine hohe technische Betroffenheit aufweisen können.

Eine hohe technische Betroffenheit bedeutet jedoch nicht, dass die entsprechenden Möglichkeiten im Arbeitsalltag bereits umfassend genutzt werden. Anthropic (2026) verbindet theoretische Möglichkeiten grosser Sprachmodelle mit tatsächlichen Nutzungsdaten. Sie stellen fest, dass die beobachtete Nutzung bisher deutlich unter dem technischen Möglichen liegt. Gründe dafür können Fehler der Systeme, eine fehlende Einbindung in betriebliche Programme und Datenbestände, rechtliche Einschränkungen oder notwendige menschliche Prüfungen sein.

Auch die ersten Ergebnisse zu möglichen Beschäftigungswirkungen sind nicht einheitlich. KOF (2025) identifiziert für die Schweiz nach Herbst 2022 eine relativ ungünstigere Entwicklung der Arbeitslosigkeit und der Stellenausschreibungen in stark KI-betroffenen Berufen. Anthropic (2026) stellt für die USA bisher keinen systematischen Anstieg der Arbeitslosigkeit in Berufen mit hoher beobachteter KI-Nutzung fest, findet jedoch Hinweise auf eine schwächere Einstellung jüngerer Personen in stärker betroffenen Berufen. PwC (2025) beobachtet in einer internationalen Analyse, dass die Stellennachfrage und die in Inseraten ausgewiesenen Löhne in vielen KI-exponierten Berufen weiterhin steigen. Diese Ergebnisse beruhen jedoch wesentlich auf Stelleninseraten und sind deshalb nicht mit einer direkten Messung der Beschäftigung gleichzusetzen. Die Befunde beziehen sich auf unterschiedliche Länder, Zeiträume und Messverfahren. Sie zeigen deshalb vor allem, dass sich längerfristige Beschäftigungswirkungen derzeit noch nicht eindeutig bestimmen lassen.

Gleichzeitig bleibt der Bedarf an ICT-Fachpersonen in der Schweiz hoch. Die Bedarfsprognose für das ICT-Berufsfeld geht bis 2033 von einem erheblichen zusätzlichen Ausbildungsbedarf aus. Sie verzichtet jedoch ausdrücklich auf ein eigenes KI-Szenario, weil sich der Einfluss von KI auf die Zahl der ICT-Stellen noch nicht verlässlich abschätzen lässt. Als wahrscheinlich gilt, dass sich die Kompetenzanforderungen innerhalb der Berufe verändern werden (BSS 2025). Ein hoher Bedarf an ICT-Fachpersonen schliesst somit nicht aus, dass einzelne Tätigkeiten oder Profile an Bedeutung verlieren.

Die Fachgespräche veranschaulichen den tätigkeitsbezogenen Wandel. Genannt wurden Anwendungen in den Bereichen Recherche, Übersetzung, Dokumentation, Textentwürfe, interne Wissenssysteme, Softwareentwicklung und Kundendienst. In den Gesprächen wurde KI meist nicht als abrupter Umbruch beschrieben. Sie wird schrittweise in bestehende Prozesse eingebunden und dient derzeit häufig der Unterstützung.

Im Contact- und Callcenter können beispielsweise automatische Zusammenfassungen die Nachbearbeitung von Gesprächen verringern. Nach Einschätzung einzelner Fachpersonen werden standardisierbare Kundenanfragen teilweise bereits durch virtuelle Systeme vorstrukturiert oder bearbeitet. Beratungsaufgaben, technische Sonderfälle und Entscheidungen mit grösserem Ermessensspielraum verbleiben dagegen stärker bei den Mitarbeitenden. Ein Gesprächspartner aus der Unternehmenspraxis nannte zudem ausdrücklich das Ziel, ein gleichbleibendes Geschäftsvolumen künftig mit weniger Personal zu bewältigen. Diese Aussagen beschreiben betriebliche Einschätzungen und erlauben keine allgemeine Aussage über die Entwicklung des Personalbedarfs in der gesamten Branche.

Für die vorliegende Studie folgt daraus, dass die Auswirkungen von KI nicht allein über Berufsbezeichnungen oder allgemeine Beschäftigungsprognosen erfasst werden können. Entscheidend ist, welche Tätigkeiten tatsächlich mit KI in Berührung kommen, wie KI dabei genutzt wird und welche Veränderungen die Mitarbeitenden erfahren.

2.2 Tätigkeiten, Kompetenzen und Berufsentwicklung

Wenn KI einzelne Tätigkeiten unterstützt, beschleunigt oder teilweise übernimmt, können sich auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden verändern. Ein besonders hohes technisches Anwendungspotenzial besteht bei Aufgaben mit einem hohen Anteil an Informationsverarbeitung, Textarbeit, Analyse oder Programmierung. Die möglichen Veränderungen reichen jedoch über einzelne Arbeitsschritte hinaus. Sie können auch berufliche Profile, Lernwege und die Organisation der Arbeit betreffen.

Bereits vor dem aktuellen KI-Boom wiesen Studien auf eine Verschiebung der nachgefragten Fähigkeiten hin. Die Studie Skill Shift untersucht die erwarteten Folgen von Automatisierung für verschiedene Länder und Wirtschaftsbereiche. Sie geht von einer steigenden Bedeutung technologischer, sozialer und höherer kognitiver Fähigkeiten aus. Dazu gehören Kreativität, komplexe Informationsverarbeitung, Führung und Zusammenarbeit. Grundlegende Datenerfassung und andere standardisierte Tätigkeiten verlieren dagegen relativ an Gewicht. Die Studie untersucht vor allem Veränderungen der Kompetenzanforderungen und organisatorische Anpassungen. Sie erlaubt keine direkte Aussage über die späteren Nettoeffekte auf die Beschäftigung (McKinsey Global Institute 2018).

Für die ICT-Berufe zeigt die Stelleninsetsanalyse des AI Workforce Consortium (2025), dass KI-bezogene Kenntnisse in vielen bestehenden Profilen an Bedeutung gewinnen. Dazu gehören Kenntnisse in generativer KI, Datenverarbeitung, KI-Sicherheit und der Integration von KI-Systemen. Gleichzeitig werden Problemlösung, Kommunikation, Zusammenarbeit und Führung häufig verlangt. Der Bericht untersucht 50 ausgewählte ICT-Berufe und unterstützende Rollen in den G7-Staaten. Er wurde von einem Zusammenschluss grosser Technologieunternehmen erstellt und bildet deshalb vor allem die von diesen Unternehmen ausgewählten Profile und Anforderungen ab.

Die internationale Arbeitgeberbefragung des World Economic Forum (2025) zeigt ein ähnliches Grundmuster. Die befragten Unternehmen erwarten insbesondere bei KI und Daten,

Cybersicherheit und technologischen Fähigkeiten einen Bedeutungszuwachs. Gleichzeitig nennen sie analytisches Denken, Kreativität, Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Zusammenarbeit als zentrale Fähigkeiten. Es handelt sich dabei um Erwartungen der Unternehmen für die kommenden Jahre und nicht um bereits eingetretene Entwicklungen.

Auch der konzeptionelle Beitrag von Ben Dhaou et al. (2025) zur ICT-Ausbildung betont, dass die Integration von KI nicht allein technisches Wissen erfordert. Wichtig seien die Verbindung von technischem und fachlichem Wissen, die kritische Beurteilung von Ergebnissen, die Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg sowie ein verantwortungsvoller Umgang mit KI. Der Beitrag entwickelt vor allem einen Rahmen für Ausbildung und Zusammenarbeit und ist keine empirische Arbeitsmarktstudie.

Die Fachgespräche stützen die Einschätzung, dass Fachwissen nicht an Bedeutung verliert. Es wird benötigt, um KI sinnvoll anzuleiten, Ergebnisse zu prüfen und sie in einen fachlichen und betrieblichen Zusammenhang einzuordnen. Für die Softwareentwicklung beschrieben einzelne Fachpersonen eine teilweise Verschiebung vom manuellen Schreiben einzelner Codebestandteile hin zu Problemdefinition, Systemintegration und Prüfung erzeugter Lösungen. Für den Kundendienst wurde betont, dass Erfahrungswissen weiterhin notwendig ist, um automatisierte Antworten und Analysen zu beurteilen und besondere Fälle zu bearbeiten.

Offen ist, ob sich die beruflichen Profile vor allem verbreitern oder stärker spezialisieren. Die Fachgespräche sprechen eher für eine Verbindung beider Entwicklungen. Vertieftes Wissen in einem Anwendungsfeld, etwa Cybersicherheit, Architektur oder Kundendienst, bleibt wichtig. Ergänzend gewinnen ein breiteres Prozess- und Systemverständnis sowie allgemeine Fähigkeiten im Umgang mit KI an Bedeutung. Die Ergebnisse der Gespräche deuten damit darauf hin, dass berufliche Profile sowohl vertieftes Fachwissen als auch ein breiteres Verständnis von Prozessen, Systemen und KI-Anwendungen verbinden könnten.

Einzelne Untersuchungen zeigen, dass der Einsatz von KI bei klar abgegrenzten Aufgaben zu Zeitersparnissen und Produktivitätssteigerung führen kann. Avenir Suisse (2024) verweist unter anderem auf Untersuchungen im Kundendienst und in der Unternehmensberatung. Solche Ergebnisse lassen sich jedoch nicht ohne Weiteres auf alle Tätigkeiten übertragen. Die Wirkung hängt davon ab, ob eine Aufgabe für KI geeignet ist, ob die erforderlichen Daten und Informationen in geeigneter Qualität vorliegen und ob die Ergebnisse ausreichend geprüft werden können.

Die Fachgespräche weisen zudem darauf hin, dass Zeitgewinne nicht automatisch zu einer Entlastung des gesamten Arbeitsalltags führen. Genannt wurden weniger Nacharbeit und bessere Informationsgrundlagen. Gleichzeitig können das Arbeitstempo, die Zahl paralleler Aufgaben und der Prüfaufwand steigen. Werden standardisierte Arbeitsschritte vermehrt durch KI unterstützt oder übernommen, kann sich die verbleibende Arbeit stärker auf besondere Fälle und Entscheidungen konzentrieren. Im Contact- und Callcenter ermöglicht KI zudem die Auswertung einer grösseren Zahl von Gesprächen und zusätzlichen Gesprächsmerkmalen. Dies kann die Qualitätssicherung unterstützen, zugleich aber auch den Leistungsdruck und das Gefühl von Überwachung verstärken.

Damit rückt die Frage des Lernens in den Vordergrund. Literatur und Gespräche weisen darauf hin, dass der Aufbau von KI-bezogenen Fähigkeiten nicht ausschliesslich über formale Weiterbildung erfolgt. Wichtig ist auch das Ausprobieren in konkreten Aufgaben, der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Mentoring und Coaching. Mitarbeitende benötigen dafür Zugang zu geeigneten Werkzeugen, Zeit und Möglichkeiten, Erfahrungen im eigenen Arbeitskontext zu sammeln.

Eine besondere Frage betrifft den Berufseinstieg. Der Bericht des AI Workforce Consortium (2025) zeigt, dass sich die Anforderungen an ausgewählte Einstiegsprofile verändern und KI-Kenntnisse häufiger verlangt werden. Anthropic (2026) findet für die USA vorsichtige Hinweise auf rückläufige Einstellungen jüngerer Personen in stark betroffenen Berufen. In den Fachgesprächen wurde zudem auf eine mögliche Lücke beim Aufbau praktischer Berufserfahrung hingewiesen. Wenn KI typische Einstiegsaufgaben wie Recherche, Dokumentation, erste Entwürfe oder einfache Programmierung vermehrt unterstützt oder übernimmt, könnten wichtige Lerngelegenheiten wegfallen. Noch ist offen, wie verbreitet und dauerhaft diese Entwicklung sein wird.

Für die vorliegende Studie ergibt sich daraus die Notwendigkeit, neben der Nutzung von KI auch Veränderungen der Anforderungen, der beruflichen Profile, der Lernwege und der Arbeitsbedingungen zu untersuchen. Zusätzlich stellt sich die Frage, welche Unterstützung die Mitarbeitenden erhalten und welche Lern- und Weiterbildungsangebote sie für ihre weitere Entwicklung als relevant einschätzen.

2.3 Organisationale Gestaltung der KI-Transformation

Die Auswirkungen von KI hängen nicht allein von den technischen Möglichkeiten der Systeme und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeitender ab. Ebenso entscheidend ist, unter welchen betrieblichen Bedingungen KI ausgewählt, eingeführt und genutzt wird.

Unternehmensbefragungen zeigen verschiedene Hindernisse. Das World Economic Forum (2025) nennt fehlende Fähigkeiten und eine unzureichende strategische Orientierung auf Führungsebene als wichtige Hürden. In einer deutschen Arbeitgeberbefragung der ManpowerGroup (2025) werden besonders häufig Datenschutz, regulatorische Anforderungen, Investitionskosten, fehlende Fähigkeiten sowie unklare Anwendungsfälle genannt. Diese Quellen bilden die Einschätzungen der befragten Unternehmen ab. Sie zeigen nicht, wie stark die einzelnen Hindernisse in den untersuchten Schweizer ICT-Branchen tatsächlich verbreitet sind.

Mit der zunehmenden Nutzung von KI entstehen neue Anforderungen an Datenschutz, Qualitätssicherung und Verantwortung. KI-generierte Ergebnisse können fehlerhaft, unvollständig oder nicht mit rechtlichen und betrieblichen Vorgaben vereinbar sein. Auf betrieblicher Ebene ist deshalb zu klären, welche Werkzeuge genutzt werden dürfen, welche Daten verarbeitet werden dürfen und bei welchen Ergebnissen eine menschliche Prüfung erforderlich ist. Besonders sensibel sind Anwendungen, die Gesprächs-, Arbeits-, Kunden- oder Personaldaten auswerten. Hier geht es nicht nur um Datenschutz, sondern auch um Transparenz, Zweckbindung,

Verhältnismässigkeit und mögliche Wirkungen auf Kontrolle und Leistungsdruck. Die Fachgespräche zeigen, dass Unternehmen solche Fragen unterschiedlich einordnen. Der Bericht leitet daraus keine eigene rechtliche Bewertung ab, behandelt sie aber als betriebliches Klärungsfeld.

Der allgemeine Grundsatz einer menschlichen Kontrolle lässt jedoch praktische Fragen offen. Zu klären ist, wer ein Ergebnis prüfen soll, welches Fachwissen dafür notwendig ist und wie viel Zeit zur Verfügung steht. Ebenso stellt sich die Frage, wer bei Fehlern die Verantwortung trägt. Eine formelle menschliche Freigabe bietet wenig Schutz, wenn eine sorgfältige Prüfung aufgrund der Arbeitsmenge oder des Zeitdrucks kaum möglich ist.

Die Fachgespräche mit Unternehmensvertretungen zeigen unterschiedliche Vorgehensweisen. Grosse Unternehmen verfügen teilweise über geschützte interne Systeme, Risikoklassen, Fachstellen und Ethikgremien. Andere Unternehmen führen KI stärker von Fall zu Fall über einzelne Pilotprojekte ein. Die Möglichkeiten unterscheiden sich nach Unternehmensgrösse, vorhandenen Daten, finanziellen Ressourcen und den Anforderungen der Kundinnen und Kunden. Reine Verbote externer Werkzeuge reichen nach Einschätzung mehrerer Fachpersonen nicht aus. Sie verwiesen darauf, dass sichere und praktikable Angebote eine wichtige Voraussetzung dafür sind, damit Mitarbeitende KI im Arbeitsalltag erproben und verantwortungsvoll einsetzen können.

In den Fachgesprächen wurde den Führungskräften eine zentrale Rolle zugeschrieben. Sie beeinflussen die Auswahl der Anwendungen, die Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie die Bedingungen für Lernen und Ausprobieren. Als wichtige Führungsaufgaben in Bezug auf KI wurden insbesondere die Vermittlung von Orientierung und ein offener Umgang mit Unsicherheiten genannt. Dafür sei ein ausreichendes Verständnis der Möglichkeiten und Grenzen von KI erforderlich. Die Bereitstellung von Lizenzen allein beantwortet noch nicht die Frage, bei welchen Aufgaben KI sinnvoll eingesetzt werden kann.

Eng damit verbunden ist die Personal- und Kompetenzplanung. Das World Economic Forum (2025) und das AI Workforce Consortium (2025) zeigen, dass Unternehmen mit einem erheblichen Weiterbildungsbedarf rechnen. Weiterbildung allein genügt jedoch nicht. Mitarbeitende benötigen Lernzeit, Zugang zu geeigneten Werkzeugen und konkrete Aufgaben, an denen sie neue Arbeitsweisen erproben können. Als offene Frage wurde in den Fachgesprächen zudem genannt, wie Unternehmen mit Mitarbeitenden umgehen, deren bisherige Aufgaben durch KI stark verändert oder teilweise übernommen werden könnten. Dabei geht es neben Weiterbildung auch um neue Aufgaben und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

Auch die Mitwirkung³ der Mitarbeitenden und ihrer betrieblichen Vertretungen ist für Veränderungsprozesse von Bedeutung. Der Bericht Collective Agency in Leading Change untersucht organisatorische Veränderungen allgemein und nicht spezifisch die Einführung von KI. Er hebt

³ Das Mitwirkungsgesetz (SR 822.14) umschreibt die Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmenden und der Arbeitnehmervertretungen. Wo keine Arbeitnehmervertretung besteht, stehen die Informations- und Mitspracherechte den Arbeitnehmenden direkt zu (Art. 4 Mitwirkungsgesetz). Die Gesamtarbeitsverträge in den ICT-Branchen präzisieren und erweitern die Mitwirkungsrechte. Nebst Informations- und Mitspracherechten werden auch Mitentscheidungsrechte vereinbart. Dies ist den Sozialpartnern überlassen.

hervor, dass Veränderungen schwieriger werden können, wenn sie die berufliche Identität und das Gefühl der eigenen Kompetenz berühren. Beteiligung und Mitverantwortung können dazu beitragen, Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag in die Gestaltung neuer Prozesse einzubeziehen (ZHAW, EHL und HEG Arc 2025). Im Kontext der vorliegenden Studie stellt sich darüber hinaus die Frage, wie Personalvertretungen und Sozialpartner in die Einführung und betriebliche Regelung von KI-Anwendungen einbezogen werden.

Die Fachgespräche bestätigen den praktischen Wert einer frühen Mitwirkung. Mitarbeitende kennen Abläufe, Sonderfälle und mögliche Fehler aus ihrem Arbeitsalltag. Ihre Erfahrungen können dazu beitragen, ungeeignete Anwendungen früh zu erkennen und Systeme an die tatsächliche Arbeit anzupassen. Der Einbezug kann damit nicht nur der Akzeptanz, sondern auch der Qualität der Anwendungen unterstützen

Insgesamt zeigen Literatur und Gespräche, dass die Einführung von KI nicht nur eine technische Aufgabe ist. Sie betrifft Strukturen, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Lernen, Führung sowie die Mitwirkung der Mitarbeitenden und ihrer Vertretungen. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie neben der Nutzung von KI auch betriebliche Regeln, verfügbare Unterstützung und die strategische Gestaltung des Wandels.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Entwicklung des Untersuchungsrahmens und des Fragebogens

Die Studie wurde in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten durchgeführt. Zunächst wurden Literatur und Fachgespräche genutzt, um den Untersuchungsrahmen und die zentralen Themenfelder zu definieren. Berücksichtigt wurden wissenschaftliche und praxisorientierte Publikationen mit Stand bis Juli 2026. Ergänzend führte das Projektteam Ecoplan sieben explorative Fachgespräche mit Personen aus Wissenschaft, Weiterbildung, Arbeitsmarktforschung sowie Unternehmenspraxis. Die verwendete Literatur ist im Literaturverzeichnis dokumentiert und die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sind im Anhang unter 6.2 aufgeführt. Den empirischen Schwerpunkt der Studie bildete anschliessend eine Online-Befragung von Mitarbeitenden in Betrieben der ICT-Branchen. Literatur und Fachgespräche dienten dazu, die Themen der Befragung zu strukturieren, zentrale Fragestellungen zu konkretisieren und die Relevanz der vorgesehenen Befragungsinhalte fachlich zu prüfen. Die daraus abgeleitete inhaltliche Einordnung ist in Kapitel 2 dargestellt.

Darauf aufbauend wurde der Fragebogen iterativ ausgearbeitet und in mehreren Rückmeldeschlaufen mit der Auftraggeberin sowie ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern aus den syndicom-Gremien und der betrieblichen Praxis geprüft. Ziel war es, alle für das Vorhaben relevanten Aspekte abzudecken und gleichzeitig darauf zu achten, dass die Fragen für die Zielgruppe beantwortbar bleiben und der Umfang der Befragung nicht zu gross wird. Ein wichtiger Arbeitsschritt betraf die Strukturierung der Rollen, Tätigkeiten und Arbeitsbereiche. Hier zeigte sich, dass Berufsbezeichnungen allein die unterschiedlichen Arbeitsrealitäten in den ICT-Branchen nur begrenzt abbilden. Deshalb wurde ein stärker tätigkeitsbezogener Ansatz entwickelt. Die Befragten konnten deshalb konkrete Tätigkeiten aus ihrem Arbeitsalltag auswählen. Die Fragen zur KI-Nutzung sowie zu Veränderungen von Zeitaufwand und Anforderungen wurden anschliessend auf diese Tätigkeiten bezogen.

Der Fragebogen wurde anschliessend in ein Online-Befragungstool übertragen und einem Pretest unterzogen. Dabei wurden insbesondere die Verständlichkeit der Fragen, die Passung der Antwortoptionen, die Filterführung und technische Funktionalität sowie die Bearbeitungsdauer geprüft. Die Rückmeldungen wurden ausgewertet und für die abschliessende Überarbeitung des Fragebogens genutzt.

Die Befragung wurde in deutscher, französischer, italienischer und englischer Sprache bereitgestellt. Die übersetzten Fassungen wurden sprachlich geprüft und anschliessend konsistent in das Online-Befragungstool übernommen.

3.2 Durchführung der Online-Befragung

Die anonyme Befragung lief vom 13. April bis 12. Mai 2026. Die Einladung zur Teilnahme erfolgte über verschiedene Kanäle der Auftraggeberin, darunter Newsletter, Intranet, Flyer-Aktionen sowie soziale Medien. Insgesamt wurden 1'167 Zugriffe auf den Umfragelink registriert.

492 Personen bearbeiteten den Fragebogen bis zum letzten Frageblock und schlossen die Befragung ab. Diese 492 abgeschlossenen Fragebogen bildeten die Grundlage der Auswertung; einzelne Fragen konnten unbeantwortet bleiben. Die Datenqualität erwies sich insgesamt als hoch, systematische Ausfälle einzelner Fragen wurden nicht festgestellt. Freitextangaben zu vorgegebenen Antwortkategorien wurden soweit möglich bestehenden Kategorien zugeordnet. Weitere offene Antworten wurden ergänzend qualitativ ausgewertet.

Die Auswertung erfolgte primär deskriptiv. Neben Gesamtergebnissen wurden ausgewählte Vergleiche nach Branche, Tätigkeit, Arbeitsschwerpunkt, Nutzungsintensität, Unternehmensgrösse und weiteren Merkmalen vorgenommen, soweit die Fallzahlen dies zulassen. Diese Vergleiche zeigen Unterschiede und Zusammenhänge innerhalb der Stichprobe. Sie erlauben jedoch keine Aussagen über Ursache und Wirkung. Die Ergebnisse geben Einblick in Erfahrungen und Einschätzungen der befragten Mitarbeitenden. Bei freiwilligen Online-Befragungen kann nicht ausgeschlossen werden, dass sich Teilnehmende und Nicht-Teilnehmende systematisch unterscheiden. Die Ergebnisse sind deshalb als empirisch fundierte Momentaufnahme der befragten Mitarbeitenden zu verstehen. Da keine vollständigen Angaben zur Grundgesamtheit und zu den erreichten Personen vorliegen, kann die Stichprobe nicht gewichtet oder ihre Abdeckung abschliessend beurteilt werden.

4 Ergebnisse der Befragung

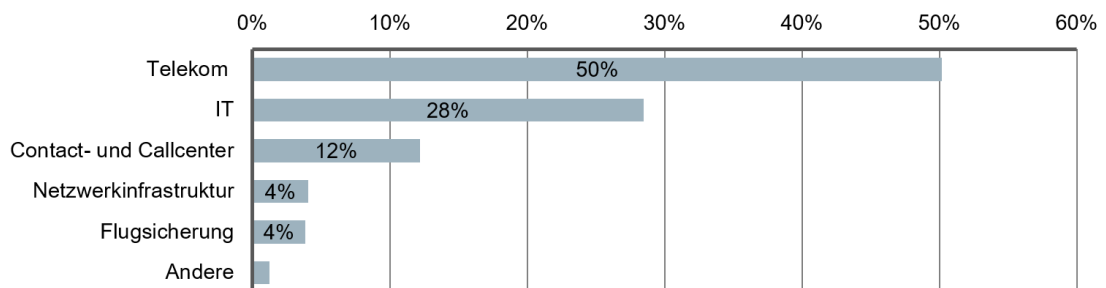
4.1 Stichprobe und Arbeitsrealitäten

Dieses Kapitel beschreibt, wer an der Befragung teilgenommen hat und welche Arbeitsrealitäten die Stichprobe abbildet. Neben Branche, Unternehmensgrösse und persönlichen Merkmalen werden deshalb auch die ausgeübten Tätigkeiten und die übergeordneten Arbeitsschwerpunkte erläutert. Diese Angaben sind für die Einordnung der späteren Ergebnisse wichtig, da sich die Nutzung und die Auswirkungen von KI je nach Branche und Tätigkeitsbereich unterscheiden können.

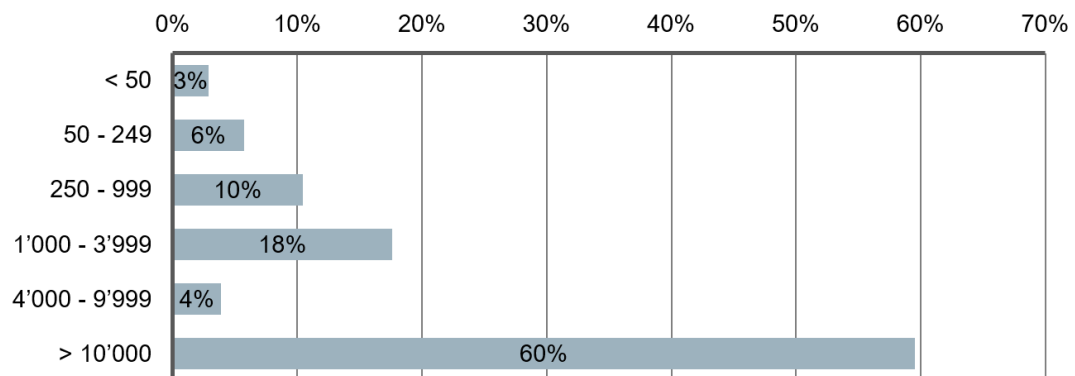
4.1.1 Branchen und Unternehmen

Die Hälfte der Teilnehmenden arbeitet in einem Unternehmen, das hauptsächlich in der Telekommunikation tätig ist (siehe Abbildung 4-1). 28 % ordnen ihr Unternehmen der IT-Branche zu, 12 % dem Contact- und Callcenter. Deutlich kleiner sind die Anteile der Netzinfrastruktur und Flugsicherung mit jeweils 4 %. Nur 1 % der Teilnehmenden konnte sich nicht in dieser vorgegebenen Branchenliste wiederfinden («andere»).

Abbildung 4-1: In welcher ICT-Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



Die Stichprobe ist stark durch grosse Unternehmen geprägt: 60 % der Teilnehmenden arbeiten in Unternehmen mit mehr als 10'000 Mitarbeitenden, weitere 18 % sind in Unternehmen mit 1'000 bis 3'999 Mitarbeitenden tätig (siehe Abbildung 4-2). Mitarbeitende in kleineren und mittleren Unternehmen sind demgegenüber schwächer vertreten.

Abbildung 4-2: Wie viele Mitarbeitende hat das Unternehmen?

Die Stichprobe bildet somit insbesondere Mitarbeitende aus Telekommunikation und IT sowie aus grossen Unternehmen ab. Aussagen zu kleineren Unternehmen oder weniger stark vertretenen Branchen sollten deshalb zurückhaltend interpretiert werden. Da die Telekommunikation die Hälfte der Stichprobe ausmacht, liegen deren Ergebnisse häufig nah an den Gesamtergebnissen.

4.1.2 Profil der Teilnehmenden

Auch bzgl. der persönlichen Eigenschaften lässt sich die Stichprobe beschreiben: Es handelt sich um überwiegend erfahrene, etablierte und hoch qualifizierte Mitarbeitende (siehe Abbildung 4-3). Die Ergebnisse sind daher vor diesem Hintergrund einzuordnen und zu interpretieren.

Abbildung 4-3: Demographische Eigenschaften

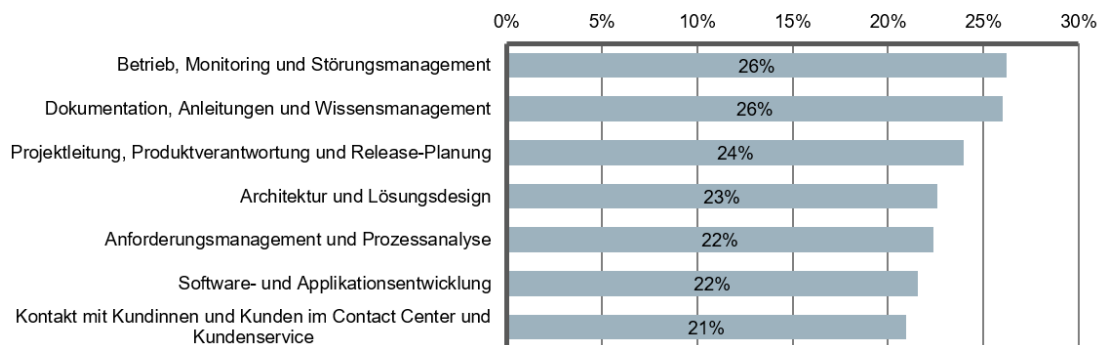
Eigenschaft	Ausprägung in der Stichprobe
Alter (Durchschnitt)	47 Jahre
Geschlecht	75 % männlich, 19 % weiblich, 1% divers, 5% NA
Führungsfunktion	18 % haben eine Führungsfunktion inne
Anstellungsdauer im jetzigen Unternehmen (in Jahren)	– < 1: 4% – 1 bis 2: 6% – 3 bis 5: 16% – 6 bis 10: 17% – > 10: 58%
Bildungsabschluss	– Lernende/r: 1% – Obligatorische Schule / Anlehre: 2% – Berufsbildung / Maturität: 27% – Höhere Berufsbildung: 24% – Universität oder Fachhochschule: 42% – Promotion / Habilitation: 3%

4.1.3 Tätigkeiten

Um die späteren Ergebnisse zur KI-Nutzung und zu den wahrgenommenen Veränderungen durch KI einordnen zu können, wurde zunächst erfasst, welche Tätigkeiten zum Arbeitsalltag der Befragten gehören. Die Teilnehmenden konnten aus einer vorgegebenen Liste bis zu fünf Tätigkeiten auswählen. Die vollständige Liste (siehe Abbildung 6-1) ist im Anhang dokumentiert.

Die Stichprobe bildet dabei ein breites Spektrum an Tätigkeiten ab. Besonders häufig genannt wurden «Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement», also Tätigkeiten rund um die Überwachung von Systemen, die Bearbeitung von Störungen und die Sicherstellung des laufenden Betriebs sowie «Dokumentation, Anleitungen und Wissensmanagement», d.h. technische Dokumentationen oder Anleitungen erstellen, Wissensdatenbanken pflegen, Schulungen durchführen, Wissen im Team weitergeben, Protokolle oder Lessons Learned festhalten etc. (jeweils 26 %, siehe Abbildung 4-4). Damit umfasst die Stichprobe sowohl operative und technische Tätigkeiten als auch konzeptionelle, koordinierende und wissensbezogene Aufgaben.

Abbildung 4-4: Welche der folgenden Tätigkeiten gehören in Ihrer aktuellen Anstellung zu Ihrem Arbeitsalltag?

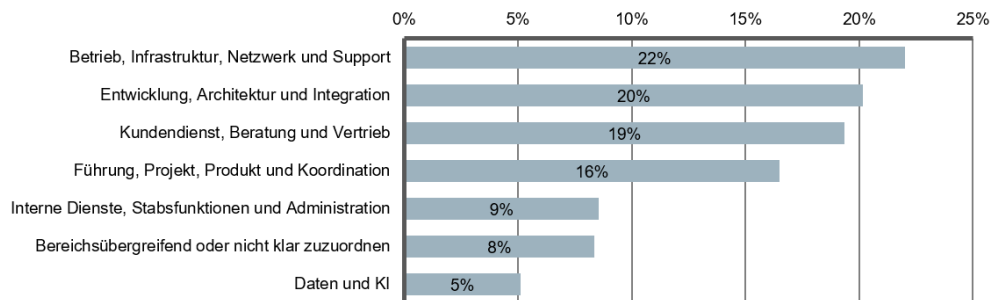


Zwischen Telekommunikation, IT sowie Contact- und Callcenter zeigen sich erwartbare Unterschiede in der Tätigkeitsverteilung (siehe Abbildung 6-2 im Anhang). In der Telekommunikation ist die Tätigkeitsverteilung breiter gestreut und näher am Gesamtbild der Stichprobe. In der IT-Branche stehen insbesondere «Software- und Applikationsentwicklung» (41 %), «Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement» (39 %) sowie «Systemkonfiguration, Integration und Implementierung» (36 %) im Vordergrund. Im Contact- und Callcenter konzentrieren sich die Tätigkeiten demgegenüber deutlich stärker auf kundennahe Aufgaben, wie der Kontakt mit Kundinnen und Kunden im Contact- und Callcenter und Kundenservice (73 %) und Beratung, Verkauf und Kundenbeziehungen (50 %).

4.1.4 Arbeitsschwerpunkt

Die zuvor beschriebenen Tätigkeiten sind teilweise sehr spezifisch und die vielfältigen Kombinationen der bis zu fünf ausgewählten Tätigkeiten zeigen, dass sich die Arbeitsrealitäten der Befragten nur begrenzt in typische Profile einteilen lassen. Deshalb wurden die Teilnehmenden zusätzlich gefragt, welchem Arbeitsschwerpunkt sie ihre aktuelle Tätigkeit am ehesten zuordnen. Der Arbeitsschwerpunkt dient insbesondere der späteren Einordnung der Ergebnisse, um Unterschiede in der KI-Nutzung und in den wahrgenommenen Auswirkungen nicht nur nach Branche, sondern auch nach funktionalem Schwerpunkt der Arbeit zu betrachten.

Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Befragten auf mehrere Arbeitsschwerpunkte verteilen (siehe Abbildung 4-5). Besonders häufig werden Schwerpunkte im Bereich «Betrieb, Infrastruktur und Support» (22 %) sowie in «Entwicklung, Architektur und Integration» (20 %) genannt.

Abbildung 4-5: In welchem Bereich liegt der Schwerpunkt Ihrer aktuellen Arbeit am ehesten?

4.2 KI-Berührung, Nutzungsintensität und Tools

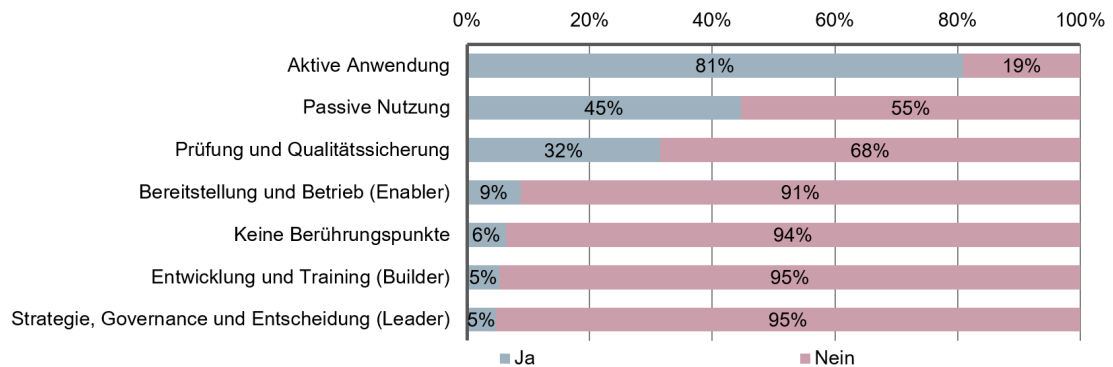
Nachdem im vorherigen Kapitel die Tätigkeitsprofile der Befragten beschrieben wurden, richtet dieses Kapitel den Blick darauf, wie KI im Arbeitsalltag konkret präsent ist. Untersucht wird, welche Berührungspunkte die Befragten mit KI haben, wie häufig sie KI nutzen, welche Tools dabei eingesetzt werden und wofür KI konkret verwendet wird.

4.2.1 Berührungspunkte mit KI

Die Ergebnisse zeigen, dass KI für einen grossen Teil der Befragten bereits Teil des Arbeitsalltags ist. 81 % geben an, KI-Tools aktiv in ihrer Arbeit anzuwenden, etwa zum Erstellen von Texten, Übersetzungen, Recherchen, Auswertungen, Präsentationen oder Code (siehe Abbildung 4-6). Ebenfalls verbreitet ist die passive Nutzung von KI-Systemen: 45 % geben an, mit Anwendungen zu arbeiten, in denen KI im Hintergrund mitläuft, ohne dass sie diese direkt steuern (z.B. automatische Protokolle oder Zusammenfassungen, intelligente Spam-Filter, automatisches Ticketing). Nicht erhoben wurde, ob und in welchem Umfang die Mitarbeitenden über die in diesen Anwendungen eingesetzten KI-Funktionen informiert sind. Da solche Funktionen für die Nutzenden nicht immer erkennbar sein müssen, könnte die tatsächliche Verbreitung passiver KI-Nutzung höher liegen. Rund ein Drittel der Befragten ist zudem mit Prüfung und Qualitätssicherung befasst: 32 % prüfen, korrigieren oder bewerten Ergebnisse, die ganz oder teilweise mit KI erstellt wurden.

Deutlich seltener sind Rollen, die in Bereitstellung und Betrieb von KI eingebunden sind (9 %), KI-Anwendungen entwickeln oder trainieren (5 %) oder strategische Entscheidungen zum KI-Einsatz treffen (5 %). Keine Berührungspunkte mit KI haben nur 6 % der Befragten.

Abbildung 4-6: Welche Berührungspunkte haben Sie in Ihrer Rolle mit KI? (Mehrfachnennungen möglich)

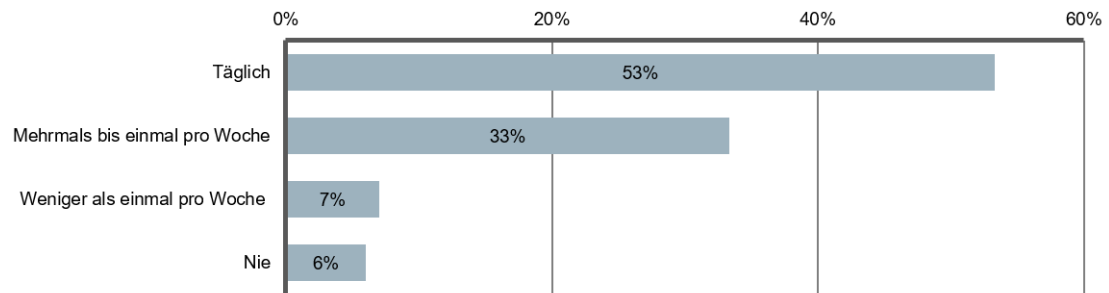


Zwischen Telekommunikation, IT sowie Contact- und Callcenter zeigen sich lediglich Unterschiede in der Gewichtung der KI-Berührungspunkte. In allen drei Branchen steht die aktive Anwendung im Vordergrund. Die passive Nutzung ist im Contact- und Callcenter mit 58 % vergleichsweise häufig, während sie in der Telekommunikation und in der IT je 44 % beträgt. Prüfung und Qualitätssicherung (44 %) sowie Bereitstellung und Betrieb (15 %) werden vor allem in der IT genannt.

4.2.2 Keine Berührungspunkte mit KI

31 Personen geben an, in ihrer beruflichen Rolle bisher keine Berührungspunkte mit KI zu haben. Diese Personen wurden ergänzend nach den Gründen dafür gefragt. Aufgrund der kleinen Fallzahl sind die folgenden Ergebnisse jedoch lediglich als Hinweise zu verstehen. Am häufigsten wird fehlende Relevanz als Grund genannt (52 %). Jeweils 35 % nennen «fehlendes Interesse», «grundsätzliche Bedenken bezüglich Verlässlichkeit und Korrektheit der Ergebnisse» sowie «Bedenken zu Datenschutz und Datensicherheit». Die Ergebnisse deuten nicht auf eine generelle Ablehnung von KI hin, sondern zeigen unterschiedliche Gründe für fehlende Berührungspunkte. Wie häufig KI genutzt wird

Die Nutzungshäufigkeit bezieht sich auf KI-Tools und KI-Assistenten, die von den Mitarbeitenden bewusst für ihre Arbeit eingesetzt werden, beispielsweise für Chat-, Schreib-, Übersetzungs-, Analyse- oder Codeaufgaben. KI-Funktionen, die ausschliesslich im Hintergrund eines Systems mitlaufen, sind hier nicht gemeint. 53 % der Umfrageteilnehmenden nutzen KI täglich, weitere 33 % mindestens einmal pro Woche. Insgesamt nutzen damit 86 % KI mindestens wöchentlich (siehe Abbildung 4-7).

Abbildung 4-7: Wie oft nutzen Sie für Ihre Arbeit KI-Tools oder KI-Assistenten?

Zwischen IT, Telekommunikation sowie Contact- und Callcenter zeigen sich insgesamt ähnliche Muster der KI-Nutzung. Die grösste Streuung weist die Contact- und Callcenterbranche auf: Dort ist der Anteil der täglichen Nutzung im Vergleich zu den anderen Branchen hoch (62 %), gleichzeitig gibt ein deutlich grösserer Anteil der Befragten an, KI nie zu nutzen (10 %).

Während sich die Nutzungshäufigkeiten nach Branchen nicht stark unterscheiden, zeigen sich nach Arbeitsschwerpunkten aufgeschlüsselt gewisse Unterschiede (siehe Abbildung 6-3). Besonders ausgeprägt ist die tägliche Nutzung im Bereich Daten und KI: 88 % der Befragten mit diesem Schwerpunkt (n = 25) nutzen KI täglich, weitere 12 % nutzen KI mehrmals pro Woche. Gelegentliche oder keine Nutzung kommt in dieser Gruppe nicht vor. Damit ist KI in daten- und KI-nahen Tätigkeiten praktisch durchgehend ein regelmässiges Arbeitsmittel. Am anderen Ende stehen Tätigkeiten im Bereich «Betrieb, Infrastruktur, Netzwerk und Support» (n = 108): der Anteil der täglichen Nutzung ist mit 38 % vergleichsweise tief und auffällig ist hier auch der höhere Anteil seltener Nutzung: 13 % nutzen KI weniger als einmal pro Woche, 8 % nie. Bei den «bereichsübergreifenden oder nicht klar zuordenbaren Tätigkeiten» (n = 41) ist die Nutzungsintensität stärker gestreut. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass es sich um eine Sammelkategorie mit unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen handelt. Die übrigen Arbeitsschwerpunkte bewegen sich insgesamt näher am Gesamtdurchschnitt.

4.2.3 Organisatorische Einbettung der KI-Tools

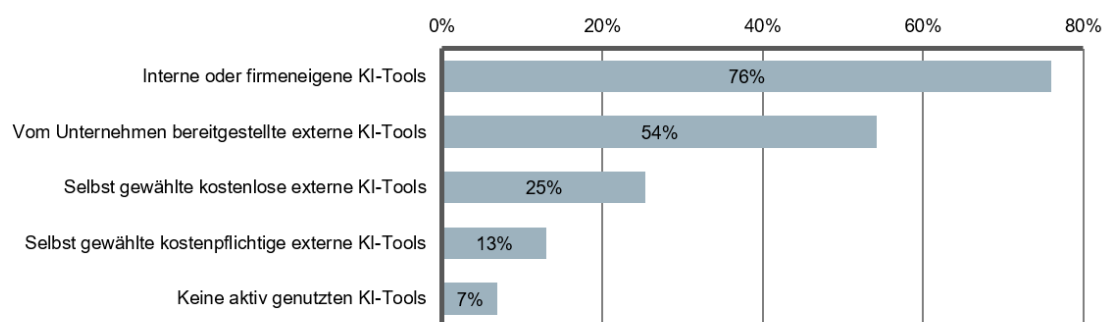
Die aktiv genutzten KI-Tools lassen sich grob nach ihrer organisatorischen Einbettung unterscheiden: interne oder firmeneigene KI-Tools, vom Unternehmen bereitgestellte externe KI-Tools sowie selbst gewählte externe Tools. Die Ergebnisse zeigen, dass ein grosser Teil der aktiven KI-Nutzung über interne oder offiziell durch die Unternehmen bereitgestellte Lösungen erfolgt (siehe Abbildung 4-8). Insgesamt geben 76 % der Befragten an, solche Lösungen aktiv für ihre Arbeit zu nutzen. Beispiele dafür sind unternehmensinterne Chatbots, interne GPT-Lösungen respektive firmeneigene Assistenten wie SwisscomGPT, myAI oder Sunny.

Etwas seltener werden externe KI-Tools genutzt, die vom Unternehmen offiziell bereitgestellt oder lizenziert werden (54 %). Rund ein Viertel der Befragten (25 %) nutzt selbst gewählte kostenlose externe KI-Tools, 13 % zahlen für externe KI-Tools. Mehrfachantworten waren möglich. Die verschiedenen Formen der Nutzung schliessen sich daher nicht gegenseitig aus.

Als selbst gewählt gelten hier Werkzeuge, die von den Mitarbeitenden eigenständig ausgewählt und nicht vom Unternehmen bereitgestellt oder lizenziert wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass offiziell bereitgestellte und selbst gewählte Werkzeuge parallel genutzt werden. Die tatsächliche Werkzeuglandschaft beschränkt sich somit nicht auf die zentral durch die Unternehmen bereitgestellten Angebote. Aus der Befragung lässt sich jedoch nicht ableiten, ob die Nutzung selbst gewählter Werkzeuge erlaubt ist, gegen betriebliche Vorgaben verstösst oder aus welchen Gründen sich die Mitarbeitenden dafür entscheiden.

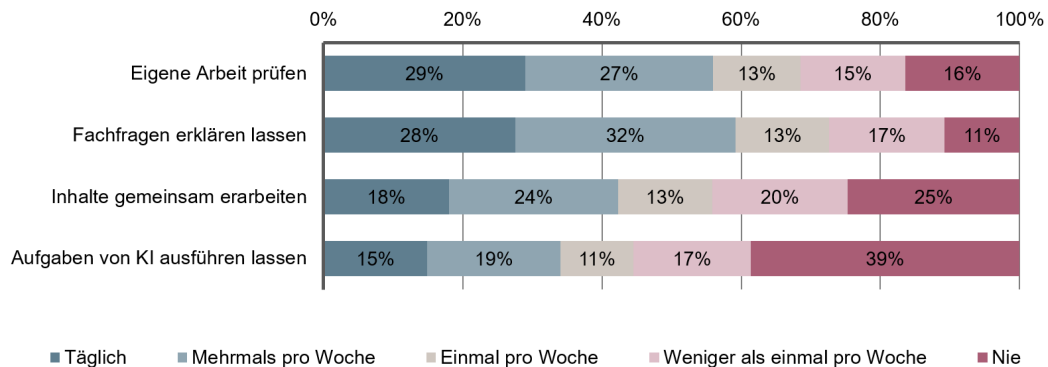
Abbildung 4-8: Welche der folgenden Arten von KI-Tools oder KI-Assistenten nutzen Sie aktiv für Ihre Arbeit?



Nach Branchen zeigt sich dasselbe Grundmuster, jedoch mit einzelnen Abweichungen (siehe Abbildung 6-4). Interne oder firmeneigene KI-Tools dominieren in allen drei Branchen, besonders stark aber in der Telekommunikation (85 %), im Contact- und Callcenter liegt der Anteil tiefer (67 %). Deutlicher unterscheiden sich selbst gewählte externe Tools: Sie werden in Telekommunikation und IT deutlich häufiger genannt als im Contact- und Callcenter.

4.2.4 Konkrete Nutzungsmuster

Die Ergebnisse zeigen, dass KI gegenwärtig vor allem unterstützend genutzt wird. Besonders verbreitet sind das Prüfen eigener Arbeit, das Erklären fachlicher Fragen und die gemeinsame Erarbeitung von Inhalten, beispielsweise beim Entwickeln von Ideen, Verbessern von Entwürfen oder schrittweisen Lösen von Problemen. Auch das weitgehende Ausführenlassen einzelner Aufgaben kommt vor. Gemeint sind damit beispielsweise das Umformulieren, Zusammenfassen oder Übersetzen von Texten sowie die Bearbeitung standardisierter Aufgaben. Die Automatisierung ganzer Arbeitsprozesse wurde mit dieser Frage nicht erhoben. (Abbildung 4-9).

Abbildung 4-9: Wie nutzen Sie KI aktiv in Ihrem Arbeitsalltag?

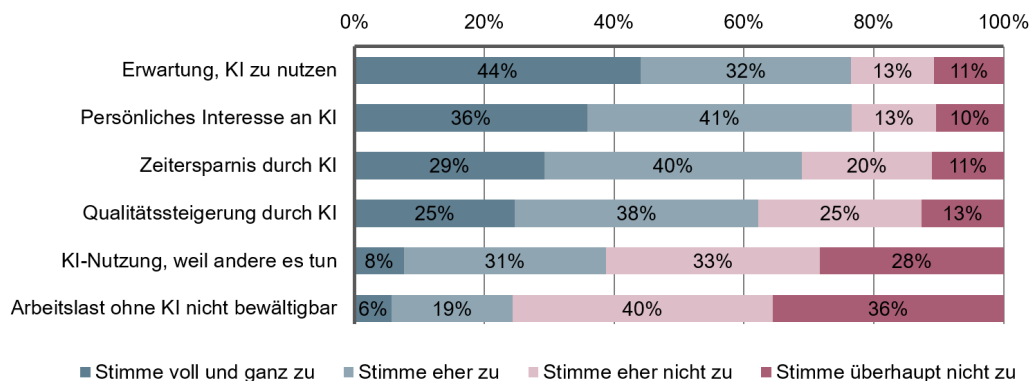
Nach Branchen zeigt sich dasselbe grundlegende Muster, allerdings mit unterschiedlichen Ausprägungen (siehe Abbildung 6-5). In der IT werden die verschiedenen Nutzungsformen insgesamt häufiger genannt. Bei den Contact- und Callcentern kommen die gemeinsame Erarbeitung von Inhalten und das weitgehende Ausführenlassen von Aufgaben seltener vor. Diese Unterschiede könnten unter anderem mit den unterschiedlichen Tätigkeitsprofilen der Branchen zusammenhängen.

4.2.5 Motivation und wahrgenommener Nutzen von KI

Die Gründe für die Nutzung von KI sind vielfältig und werden sowohl durch Eigenmotivation als auch durch wahrgenommene Erwartungen geprägt. 77 % nutzen KI aus persönlichem Interesse und Freude an neuen Technologien, nahezu gleich viele gehen davon aus, dass von ihnen eine KI-Nutzung erwartet wird (siehe Abbildung 4-10).

Gleichzeitig berichten 69 % von Zeitgewinnen und 63 % von einer höheren Qualität ihrer Arbeitsergebnisse. Für 25 % ist KI bereits so bedeutsam, dass die eigene Arbeitslast ohne KI nach eigener Einschätzung kaum zu bewältigen wäre. KI wird damit von vielen als nützlich erlebt, ist für die Mehrheit aber noch keine notwendige Voraussetzung zur Bewältigung der eigenen Arbeit.

Abbildung 4-10: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Nutzung von KI bei der Arbeit auf Sie zu?



Nach Branchen fallen die Unterschiede insgesamt moderat aus (siehe Abbildung 6-6). In allen drei Branchen stehen persönliches Interesse, erwartete Nutzung sowie Zeitgewinn im Vordergrund. Die IT weist bei mehreren Aussagen leicht höhere Zustimmungswerte auf. Besonders deutlich ist der Unterschied bei der Aussage, dass die eigene Arbeitslast ohne KI-Unterstützung kaum zu bewältigen wäre: In der IT stimmen 33 % zu, gegenüber 23 % in der Telekomunikation und 15 % im Contact- und Callcenter.

4.2.6 Fazit: Was heisst KI-Nutzung konkret?

KI ist für die grosse Mehrheit der Befragten bereits im Arbeitsalltag präsent. Am häufigsten wird sie aktiv für konkrete Aufgaben eingesetzt, daneben spielen passive KI-Funktionen sowie die Prüfung und Qualitätssicherung von KI-Ergebnissen eine wichtige Rolle. Technische Entwicklungs-, Betriebs- und strategische Steuerungsrollen sind deutlich seltener. Nur eine kleine Gruppe gibt an, bisher keine Berührungspunkte mit KI zu haben.

Die aktive Nutzung erfolgt für viele regelmässig und ist in daten- und KI-nahen Arbeitsbereichen besonders verbreitet. Die Mitarbeitenden nutzen KI vor allem unterstützend: um sich Sachverhalte erklären zu lassen, eigene Arbeit zu prüfen und Inhalte gemeinsam mit KI zu entwickeln. Auch das weitgehende Ausführenlassen einzelner Aufgaben durch KI (z.B. Texte umformulieren, Inhalte zusammenfassen, übersetzen oder standardisierte Aufgaben erledigen lassen) kommt vor, steht aber weniger im Vordergrund.

Ein grosser Teil der Nutzung erfolgt über interne oder offiziell vom Unternehmen bereitgestellte Lösungen. Die KI-Nutzung ist damit vielerorts betrieblich eingebettet. Gleichzeitig nutzt ein relevanter Teil der Mitarbeitenden auch selbst gewählte externe Werkzeuge. Ein Viertel verwendet selbst gewählte kostenlose Angebote und 13 % selbst bezahlte Angebote. Die tatsächlich genutzten Werkzeuge gehen somit über das zentral bereitgestellte Angebot hinaus. Ob diese Nutzung mit den jeweiligen betrieblichen Regeln übereinstimmt, wurde nicht erhoben.

4.3 Auswirkungen auf Tätigkeiten und Arbeitsalltag

Nachdem im vorherigen Kapitel dargestellt wurde, wie verbreitet KI im Arbeitsalltag ist und wie sie genutzt wird, richtet dieses Kapitel den Blick auf ihre wahrgenommenen Auswirkungen. Zunächst wird untersucht, wie häufig KI bei einzelnen Tätigkeiten zum Einsatz kommt. Anschliessend wird dargestellt, wie sich der Zeitaufwand und die Anforderungen dieser Tätigkeiten verändert haben. Abschliessend geht es um die Auswirkungen auf Produktivität, Arbeitsintensität, Unsicherheit und die Auseinandersetzung mit der beruflichen Zukunft.

4.3.1 KI-Einsatz nach Tätigkeit

Kapitel 4.1.3 zeigt auf, welche Tätigkeiten zum Arbeitsalltag der Befragten gehören. Darauf aufbauend wurde für jede ausgewählte Tätigkeit erhoben, wie häufig die Befragten dabei KI nutzen. Die folgenden Werte zeigen somit nicht, wie häufig eine Tätigkeit in der Stichprobe vorkommt, sondern wie stark KI innerhalb der jeweiligen Tätigkeit eingesetzt wird.

Besonders häufig wird KI bei der KI-Entwicklung und KI-Integration eingesetzt. 87 % der 30 Personen mit dieser Tätigkeit nutzen KI dabei immer oder häufig (siehe Abbildung 4-11). Ebenfalls hohe Anteile zeigen sich bei Kommunikation, Marketing und Inhalten mit 73 % und bei der Software- und Applikationsentwicklung mit 67 %. Bei Recht, Datenschutz und Compliance liegt der entsprechende Anteil bei 52 %, beim Anforderungsmanagement und der Prozessanalyse bei 45 %.

Deutlich seltener wird KI regelmässig bei betrieblichen und führungsbezogenen Tätigkeiten eingesetzt. Bei Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement nutzen 17 % KI immer oder häufig. Beim Datenmanagement sind es 21 %, bei Personalführung und Teamleitung 22 % und beim Netzwerk- und Telekommunikation-Betrieb 23 %.

Insgesamt ist die regelmässige KI-Nutzung damit vor allem bei wissens-, text- und entwicklungsbezogenen Tätigkeiten verbreitet. Bei betrieblichen, Infrastruktur- und führungsbezogenen Aufgaben ist sie bislang weniger stark ausgeprägt. Die Fallzahlen unterscheiden sich jedoch deutlich. Insbesondere die Ergebnisse für KI-Entwicklung, Kommunikation sowie Recht und Datenschutz beruhen auf kleinen Gruppen mit 25 bis 30 Personen und sind entsprechend als Hinweise zu verstehen.

Abbildung 4-11: Wenn Sie diese Tätigkeit ausführen, wie oft nutzen Sie dabei KI?

Tätigkeit	KI Nutzungsintensität ⁴	N (Personen, die diese Tätigkeit bewertet haben)
KI-Entwicklung und KI-Integration	87%	30
Kommunikation, Marketing und Inhalte	73%	26
Software- und Applikationsentwicklung	67%	105

⁴ Antwortoption «Immer» und «Häufig», aufsummiert

Recht, Datenschutz und Compliance	52 %	25
Anforderungsmanagement und Prozessanalyse	45 %	107
Beratung, Verkauf und Kundenbeziehungen	41 %	88
[...]		
Finanzen und Controlling	25 %	28
Administration und Einkauf	25 %	36
Netzwerk- und Telekom-Betrieb	23 %	60
Personalführung und Teamleitung	22 %	85
Datenmanagement, Datenbanken und Data Governance	21 %	48
Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement	17 %	129

Anmerkung: Dargestellt ist die Summe der Antwortkategorien «immer» und «häufig». Die Fallzahlen beziehen sich auf Personen, welche die jeweilige Tätigkeit bewertet haben.

4.3.2 Veränderung des Zeitaufwands

Für jede ausgeübte Tätigkeit wurde erhoben, wie sich der Zeitaufwand durch den Einsatz von KI verändert hat (siehe Abbildung 6-8). Über alle abgegebenen Tätigkeitsbewertungen hinweg ist ein unveränderter Zeitaufwand mit 47 % die häufigste Antwort. 36 % der Bewertungen weisen auf einen geringeren Zeitaufwand hin. Ein höherer Zeitaufwand wird mit 8 % deutlich seltener genannt. Weitere 10 % entfallen auf die Antwort «kann ich nicht beurteilen».

Wo sich der Zeitaufwand verändert hat, überwiegen somit die Zeitersparnisse. Ein geringerer Zeitaufwand wird besonders häufig bei wissens-, text- und entwicklungsbezogenen Tätigkeiten genannt. Bei Kommunikation, Marketing und Inhalten berichten 58 % von einem geringeren Zeitaufwand. In der Software- und Applikationsentwicklung sind es 49 %, bei KI-Entwicklung und KI-Integration 48 %, bei Datenanalyse 46 % und bei Dokumentation und Wissensmanagement 45 %.

Deutlich seltener wird ein geringerer Zeitaufwand beim Netzwerk- und Telekommunikation-Betrieb mit 17 %, beim technischen Support und internen Service Desk mit 23 % sowie bei Personalführung und Teamleitung mit 24 % genannt.

Bei einzelnen Tätigkeiten fallen die Einschätzungen unterschiedlich aus. Bei Recht, Datenschutz und Compliance berichten 40 % von einem geringeren, aber 20 % von einem höheren Zeitaufwand. Bei KI-Entwicklung und KI-Integration (z.B. KI-Modelle entwickeln, Machine Learning in Anwendungen einbinden, Prompts und Tests entwickeln, MLOps begleiten, KI-Funktionen in bestehende Systeme wie CRM und Ticketsysteme integrieren) sind es 48 %, beziehungsweise 15 %. Die Befragung zeigt nicht, weshalb sich die Erfahrungen innerhalb derselben Tätigkeitsgruppe unterscheiden. Veränderungen der Anforderungen

Zeitersparnisse bedeuten nicht automatisch, dass eine Tätigkeit einfacher wird. Deshalb wurde zusätzlich erhoben, wie sich die Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit verändert haben.

Über alle Tätigkeitsbewertungen hinweg sind die Anforderungen bei 61 % etwa gleichgeblieben. 20 % der Bewertungen weisen auf höhere Anforderungen hin, 11 % auf geringere

Anforderungen. Weitere 7 % entfallen auf «kann ich nicht beurteilen». Steigende Anforderungen werden damit insgesamt häufiger genannt als sinkende Anforderungen.

Besonders häufig werden höhere Anforderungen bei KI-Entwicklung und KI-Integration wahrgenommen. 39 % beurteilen diese Tätigkeit als anspruchsvoller. Bei Recht, Datenschutz und Compliance sind es 35 %, beim Datenmanagement 33 %, bei der IT- und Informationssicherheit 32 % und bei der Software- und Applikationsentwicklung 26 %. Geringere Anforderungen werden am häufigsten bei Kommunikation, Marketing und Inhalten genannt. Dort berichten 31 % von geringeren Anforderungen. Bei Datenanalyse sind es 24 %, bei Dokumentation und Wissensmanagement 22 % und beim technischen Support 20 %.

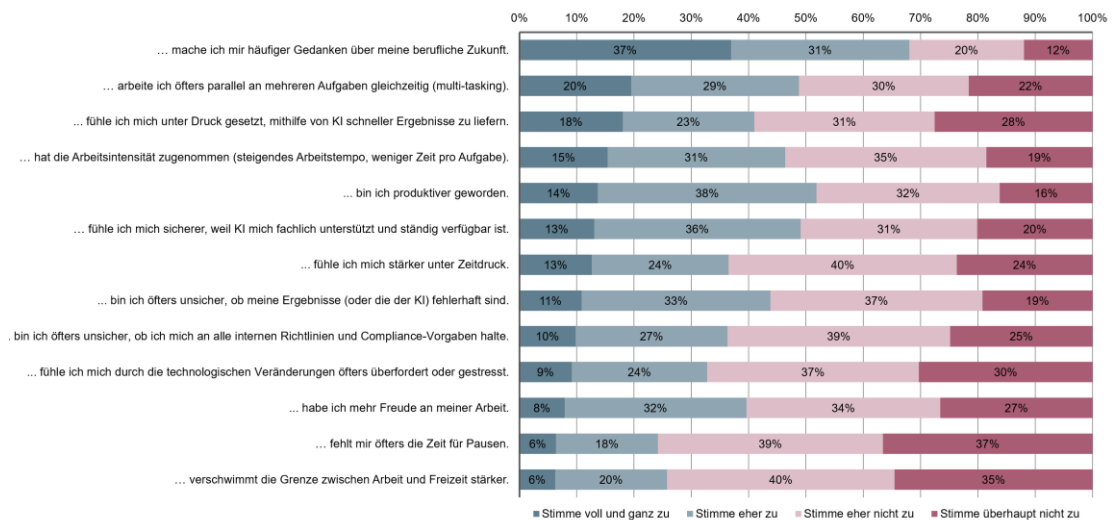
Die Ergebnisse zeigen damit Entwicklungen zwischen und innerhalb der Tätigkeitsfelder. In einzelnen Bereichen werden häufiger geringere Anforderungen wahrgenommen, in anderen häufiger höhere. Bei der Mehrheit der Tätigkeitsbewertungen bleiben die Anforderungen jedoch unverändert. Die Befragung zeigt nicht, wodurch höhere oder geringere Anforderungen im Einzelnen entstehen.

4.3.3 Auswirkungen auf Arbeitsalltag

Ergänzend zu den Veränderungen einzelner Tätigkeiten wurde erhoben, wie die Mitarbeitenden die Auswirkungen von KI auf ihren Arbeitsalltag insgesamt wahrnehmen. Die Ergebnisse zeigen sowohl positive als auch belastende wahrgenommene Auswirkungen. Rund die Hälfte der Befragten nimmt positive Wirkungen wahr. 52 % geben an, durch KI produktiver geworden zu sein (siehe Abbildung 4-12). 49 % fühlen sich sicherer, weil KI sie fachlich unterstützt und ständig verfügbar ist. 40 % berichten von mehr Freude an ihrer Arbeit. Diese positiven Wirkungen bedeuten jedoch nicht automatisch, dass der gesamte Arbeitsalltag als entlastender erlebt wird. 49 % bearbeiten häufiger mehrere Aufgaben gleichzeitig. 46 % nehmen eine höhere Arbeitsintensität wahr. 44 % sind häufiger unsicher, ob die eigenen oder die von KI erzeugten Ergebnisse fehlerhaft sind.

Auf Ebene der Gesamtergebnisse stehen Produktivitätsgewinne und Hinweise auf eine Verdichtung der Arbeit damit nebeneinander. KI kann einzelne Arbeitsschritte erleichtern oder beschleunigen. Die Befragung zeigt jedoch nicht, dass daraus insgesamt eine geringere Belastung entsteht. Da die Aussagen getrennt erhoben wurden, lässt sich zudem nicht ohne eine zusätzliche Auswertung feststellen, ob dieselben Personen sowohl positive als auch kritische Wirkungen wahrnehmen.

Am weitesten verbreitet ist die häufigere Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Zukunft. 68 % geben an, sich aufgrund von KI häufiger Gedanken darüber zu machen. Dieses Ergebnis zeigt eine erhöhte Aufmerksamkeit für die weitere berufliche Entwicklung. Die Frage erlaubt jedoch keine eindeutige Aussage darüber, ob dahinter vor allem Sorge, Interesse oder ein allgemeiner Orientierungsbedarf steht.

Abbildung 4-12: Seit KI in meinem Arbeitsalltag wichtiger geworden ist,

Die Einschätzungen fallen in den drei Hauptbranchen insgesamt ähnlich aus (siehe Abbildung 6-9). Ein deutlicherer Unterschied zeigt sich bei der Produktivität. In der IT berichten rund 65 % von einer höheren Produktivität, gegenüber 48 % in der Telekommunikation und 47 % im Contact- und Callcenter. Weitere Detailauswertungen nach Branche finden sich im Anhang.

Personen, die KI häufig nutzen, berichten deutlich häufiger von Produktivitätsgewinnen, fachlicher Unterstützung und mehr Freude an der Arbeit (siehe Abbildung 6-10). Der Zusammenhang erlaubt jedoch keine Aussage über Ursache und Wirkung. Häufige Nutzung kann zu besseren Erfahrungen beitragen. Ebenso ist möglich, dass Personen KI häufiger nutzen, weil sie diese bereits als hilfreich erleben. Die häufigere Auseinandersetzung mit der beruflichen Zukunft bleibt dagegen in allen Nutzungsgruppen verbreitet.

4.3.4 Fazit: Wie verändert KI-Tätigkeiten und Arbeitsalltag?

Die Nutzung und die Auswirkungen von KI unterscheiden sich deutlich nach Tätigkeit. Besonders häufig wird KI bei KI-nahen, entwicklungsbezogenen sowie wissens- und textbezogenen Tätigkeiten eingesetzt. Bei Betrieb, Infrastruktur und Führung ist der regelmässige Einsatz bislang weniger verbreitet.

Über alle Tätigkeitsbewertungen hinweg bleibt der Zeitaufwand am häufigsten unverändert. Wo sich der Aufwand verändert hat, wird häufiger ein geringerer als ein höherer Zeitaufwand genannt. Gleichzeitig bleiben die Anforderungen bei einer Mehrheit der Bewertungen etwa gleich. Höhere Anforderungen werden aber häufiger genannt als geringere. Zeitgewinne bedeuten somit nicht automatisch, dass eine Tätigkeit einfacher wird.

KI bringt für viele Mitarbeitende einen konkreten Nutzen. Rund die Hälfte berichtet von höherer Produktivität und fachlicher Unterstützung. Gleichzeitig nehmen ähnlich grosse Gruppen mehr parallele Aufgaben und eine höhere Arbeitsintensität wahr. Hinzu kommt bei einem Teil der Befragten eine erhöhte Unsicherheit hinsichtlich möglicher Fehler in den eigenen oder den mit KI erzeugten Ergebnissen.

Zeit- und Produktivitätsgewinne gehen somit nicht automatisch mit einer Entlastung des gesamten Arbeitsalltags einher. Auf Ebene der Gesamtergebnisse stehen ihnen mehr parallele Aufgaben, eine höhere Arbeitsintensität und Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Fehler gegenüber. Besonders verbreitet ist zudem die häufigere Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Zukunft. Ob diese Entwicklungen bei denselben Personen auftreten und wie sie durch die jeweiligen Arbeitsbedingungen beeinflusst werden, lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Auswertung nicht abschliessend beurteilen.

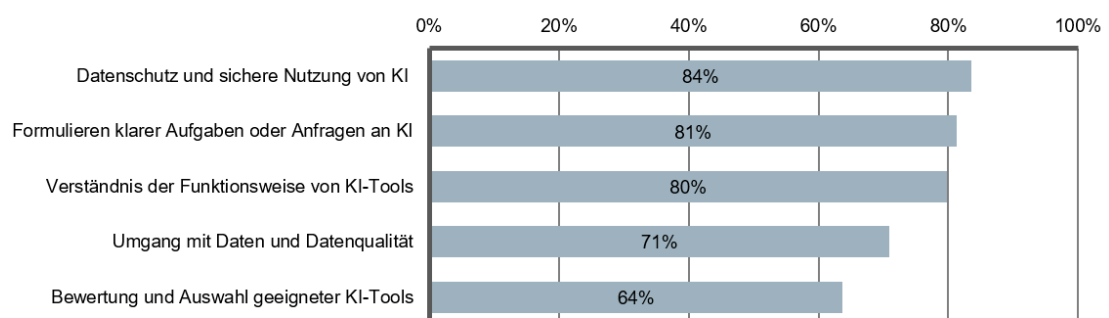
4.4 Kompetenzen, Lernen und Weiterbildung

Dieses Kapitel richtet den Blick auf die Kenntnisse und Fähigkeiten, die Mitarbeitende für den Umgang mit KI benötigen, sowie auf Veränderungen der allgemeinen Kompetenzanforderungen. Anschliessend wird dargestellt, wie sich die Mitarbeitenden entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen und welche Lern- und Weiterbildungsangebote sie sich wünschen.

4.4.1 Kenntnisse und Anforderungen für den Umgang mit KI

Die Befragten messen verschiedenen Kenntnissen und Anforderungen im Zusammenhang mit KI eine hohe Bedeutung für ihre Arbeit bei (siehe Abbildung 4-13). Am häufigsten werden mit 84 % Datenschutz und eine sichere Nutzung von KI (z.B. beurteilen, welche Daten in KI-Systeme eingegeben werden dürfen) als sehr oder eher wichtig bewertet. Ebenfalls sehr hohe Werte erreichen das Formulieren klarer Aufgaben oder Anfragen an KI (81 %) sowie das Verständnis der Funktionsweise von KI-Tools (80 %). Das Grundmuster ist in den drei Branchen Telekommunikation, IT sowie Contact- und Callcenter ähnlich (siehe Abbildung 6-11). Ebenfalls häufig als wichtig bewertet werden der Umgang mit Daten und Datenqualität sowie die Bewertung und Auswahl geeigneter KI-Tools. Insgesamt messen die Befragten damit sowohl anwendungsbezogenen als auch sicherheits- und qualitätsbezogenen Kenntnissen eine hohe Bedeutung bei. Die Frage bezog sich damit vor allem auf die Fähigkeit, KI datenschutzkonform und sicher anzuwenden. Nicht gesondert erhoben wurde, ob und wie KI-Systeme Daten über Mitarbeitende oder deren Arbeitsverhalten verarbeiten.

Abbildung 4-13: Wie wichtig sind die folgenden Kenntnisse und Anforderungen für Ihre Arbeit im Zusammenhang mit KI?



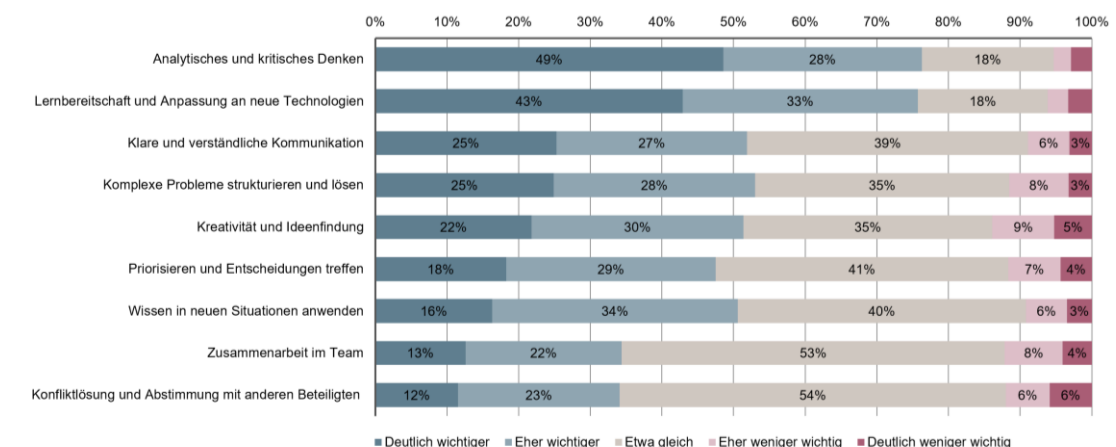
4.4.2 Wichtiger werdende Fähigkeiten

Seit dem vermehrten Einsatz von KI verändern sich aus Sicht der Befragten auch allgemeine Anforderungen an die Arbeit. Besonders deutlich gewinnen analytisches und kritisches Denken sowie Lernbereitschaft und die Fähigkeit, sich an neue Technologien anzupassen, an Bedeutung. Je 76 % beurteilen diese Fähigkeiten als deutlich oder eher wichtiger geworden (siehe Abbildung 4-14).

Weitere Fähigkeiten werden ebenfalls von einer Mehrheit als wichtiger eingeschätzt. Dazu gehören das Strukturieren und Lösen komplexer Probleme mit 53 %, eine klare und verständliche Kommunikation mit 52 %, Kreativität und Ideenfindung mit 51 % sowie die Anwendung von Wissen in neuen Situationen mit ebenfalls 51 %. 47 % sehen eine steigende Bedeutung des Priorisierens und Entscheidens. Bei sozialen und teambezogenen Fähigkeiten zeigt sich ein anderes Muster. Rund die Hälfte beurteilt Zusammenarbeit, Empathie sowie Konfliktlösung als etwa gleich wichtig. Gleichzeitig sieht etwa ein Drittel auch hier eine steigende Bedeutung. Nur rund jede zehnte Person bewertet diese Fähigkeiten als weniger wichtig. Soziale Fähigkeiten verlieren somit nicht grundsätzlich an Gewicht.

In den offenen Antworten nennen die Befragten insbesondere die Prüfung von KI-Ergebnissen, die Beurteilung von Quellen und das Erkennen fehlerhafter oder erfundener Aussagen. Weiter werden die eigene fachliche Einordnung, Datenschutz und ethische Verantwortung hervorgehoben.

Abbildung 4-14: Seit dem vermehrten Einsatz von KI sind die folgenden Fähigkeiten...



Anmerkung: Die Antwortkategorie «Kann ich nicht beurteilen» wurde nicht miteingeschlossen. Das N der verschiedenen Teilfragen schwankt zwischen 434 und 457.

4.4.3 Veränderungen der beruflichen Profile

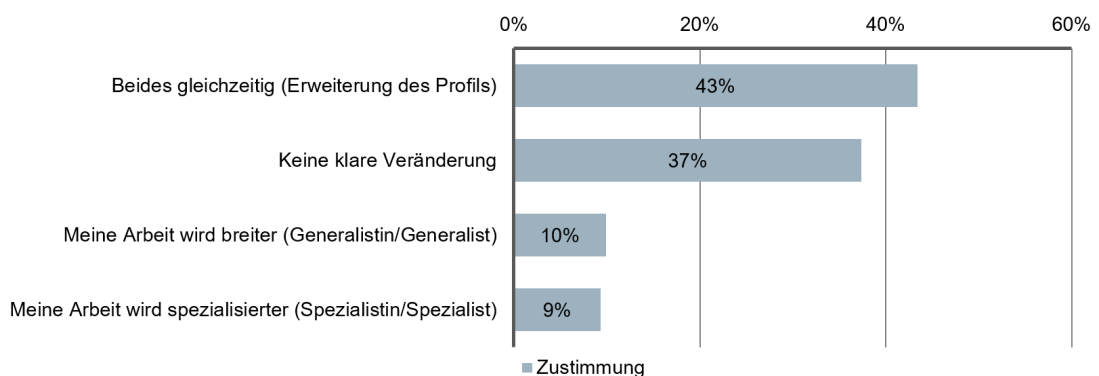
Die Befragten wurden auch danach gefragt, in welche Richtung sich ihr berufliches Profil durch KI verändert. Am häufigsten werden eine gleichzeitige Verbreiterung und Vertiefung des Profils genannt (siehe Abbildung 4-15). 43 % geben an, dass sie sowohl ein breiteres Verständnis

verschiedener Aufgaben und Zusammenhänge als auch weiterhin vertieftes Fachwissen benötigen.

37 % erkennen bisher keine klare Veränderung ihres beruflichen Profils. Eine Tendenz zu einer Verbreiterung des Profils wird von 10 % genannt, ungefähr gleich viele (9 %) nehmen eher eine stärkere Spezialisierung wahr.

Die Ergebnisse sprechen damit nicht für eine eindeutige Entwicklung zu Generalistinnen und Generalisten oder zu immer enger spezialisierten Fachpersonen. Für die grösste Gruppe verbindet sich ein breiteres Aufgaben- und Prozessverständnis mit weiterhin benötigtem Fachwissen.

Abbildung 4-15: In welche Richtung verändert sich Ihr berufliches Profil durch den Einsatz von KI am ehesten?

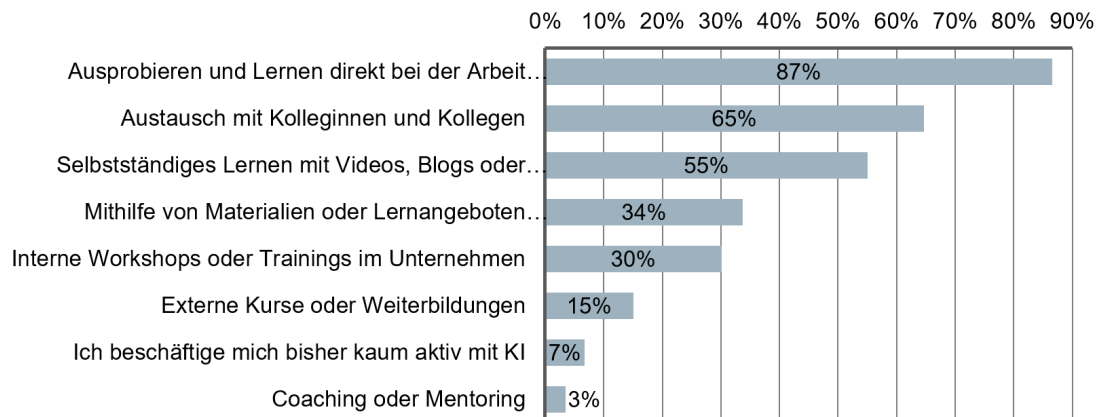


4.4.4 Heutiges Lernen

Die Befragten eignen sich Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit KI vor allem informell und nahe an ihrer täglichen Arbeit an. 87 % lernen durch Ausprobieren bei der Arbeit, 65 % nennen den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und 55 % nutzen Videos, Blogs oder andere selbst gewählte Lernangebote (siehe Abbildung 4-16).

Betriebliche und formelle Angebote erreichen einen kleineren Teil. 34 % nutzen Materialien oder Lernangebote ihres Arbeitgebers, 30 % interne Workshops oder Trainings. Externe Kurse und Weiterbildungen werden von 15 % genannt. Coaching oder Mentoring spielt mit 3 % bislang nur eine geringe Rolle. 7 % geben an, sich bisher kaum aktiv mit KI zu beschäftigen.

Nach Unternehmensgrösse zeigen sich gewisse Unterschiede. Mitarbeitende grösserer Unternehmen berichten häufiger von der Nutzung arbeitgeberseitiger Lernangebote und interner Trainings. Aufgrund der sehr kleinen Fallzahl bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (N=14) sind diese Ergebnisse jedoch vorsichtig zu interpretieren.

Abbildung 4-16: Wie eignen Sie sich Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit KI an?

4.4.5 Vorbereitung auf neue oder veränderte KI-Rollen

14 % der Befragten bilden sich bereits gezielt für neue oder veränderte Rollen im Zusammenhang mit KI weiter. Weitere 8 % planen dies für die nahe Zukunft. 36 % haben grundsätzlich Interesse daran, ihr berufliches Profil in diese Richtung zu entwickeln, haben aber noch keine konkreten Weiterbildungsschritte unternommen. Für 41 % ist dies zurzeit kein Thema.

Das grundsätzliche Interesse an neuen oder veränderten KI-Rollen ist damit deutlich breiter als die bisherige konkrete Vorbereitung darauf. Die Ergebnisse zeigen nicht, in welchem Umfang entsprechende Rollen in den Unternehmen bereits bestehen oder neu geschaffen werden.

4.4.6 Gewünschte Lern- und Weiterbildungsangebote

Ergänzend zu den heute genutzten Lernwegen wurde erhoben, welche Angebote sich die Befragten künftig von ihrem Unternehmen wünschen. Mehrfachantworten waren möglich.

Am häufigsten werden praxisnahe Workshops und Kurse zu konkreten Themen genannt. 56 % wünschen sich solche Angebote. 40 % möchten ein festes Zeitbudget für Selbststudium und das Ausprobieren von KI-Werkzeugen während der Arbeitszeit. 35 % wünschen sich geeignete Aufgaben, bei denen der Einsatz von KI ausdrücklich vorgesehen ist. Je 34 % nennen Lernmaterialien und regelmässige Austauschformate mit Kolleginnen und Kollegen. Individuelles Coaching oder Mentoring wird von 24 % gewünscht, umfassende externe Weiterbildungen von 22 %. 11 % wählen keines der vorgeschlagenen Angebote.

Zwischen den drei Hauptbranchen fallen die Unterschiede insgesamt gering aus. Deutlicher unterscheiden sich die Wünsche nach Nutzungshäufigkeit. Personen, die KI täglich nutzen, wählen viele Lern- und Unterstützungsangebote häufiger als Personen, die KI selten oder gar nicht nutzen. Die Befragung zeigt jedoch nicht, weshalb selten oder nicht Nutzende weniger Angebote auswählen.

4.4.7 Fazit: Welche Fähigkeiten braucht es im Umgang mit KI und wie werden diese angeeignet?

Für den Umgang mit KI sind unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Anforderungen relevant. Besonders wichtig sind aus Sicht der Befragten die datenschutzkonforme und sichere Nutzung von KI (z.B. beurteilen, welche Daten in KI-Systeme eingegeben werden dürfen), das klare Formulieren von Aufgaben sowie ein grundlegendes Verständnis der Funktionsweise von KI-Tools. Gleichzeitig gewinnen analytisches und kritisches Denken sowie die Bereitschaft zum fortlaufenden Lernen besonders stark an Bedeutung. Soziale und kommunikative Fähigkeiten bleiben für die Mehrheit mindestens gleich wichtig.

Bei den beruflichen Profilen zeigt sich ebenfalls keine eindeutige Entwicklung ausschliesslich in Richtung Verbreiterung oder Spezialisierung. 43 % sehen beide Entwicklungen gleichzeitig. Sie benötigen ein breiteres Verständnis verschiedener Aufgaben und Zusammenhänge und zugleich weiterhin vertieftes Fachwissen. Ein grosser Teil erkennt bisher allerdings noch keine klare Veränderung des eigenen Profils.

Der Aufbau von Fähigkeiten erfolgt heute vor allem durch Ausprobieren bei der Arbeit, den Austausch im Team und selbstständiges Lernen. Formelle Kurse, betriebliche Materialien und interne Trainings ergänzen diese Lernwege, erreichen aber einen kleineren Teil der Mitarbeitenden.

Viele Befragte wünschen sich zusätzliche Lern- und Weiterbildungsangebote ihres Unternehmens. Besonders häufig genannt werden praxisnahe Workshops und Kurse, ein festes Zeitbudget für Selbststudium und das Ausprobieren von KI-Werkzeugen während der Arbeitszeit sowie geeignete Aufgaben, Lernmaterialien und regelmässige Austauschformate.

Das Interesse an neuen oder veränderten KI-Rollen (z.B. AI-BUILDER, AI Product Owner, AI Integration Specialist) ist breiter als die bisherige konkrete Vorbereitung darauf. Während 22 % bereits entsprechende Weiterbildungsschritte unternehmen oder planen, interessieren sich weitere 36 % grundsätzlich für eine solche Berufliche Entwicklung.

4.5 Betriebliche Rahmenbedingungen und Unterstützung

Dieses Kapitel richtet den Blick auf die betrieblichen Rahmenbedingungen, die den Einsatz von KI im Arbeitsalltag prägen. Im Zentrum stehen Fragen der Orientierung, Mitwirkung und Verantwortung: Welche Regeln und Vorgaben bestehen in den Unternehmen, welche Erwartungen haben die Mitarbeitenden und wo sehen sie zusätzlichen Unterstützungsbedarf?

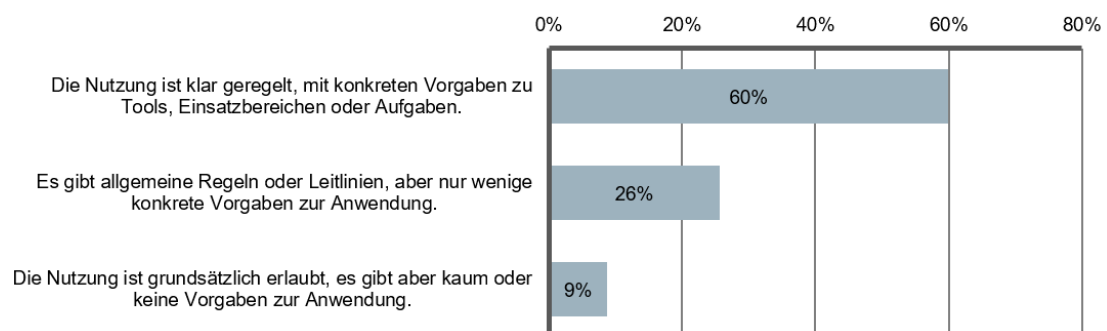
4.5.1 Regelung der KI-Nutzung und Datenschutz

Die Regelung der KI-Nutzung ist in den befragten Unternehmen unterschiedlich weit fortgeschritten. Insgesamt gibt eine Mehrheit der Befragten an, dass die Nutzung von KI-Tools im Unternehmen klar geregelt ist und konkrete Vorgaben zu Tools, Einsatzbereichen oder Aufgaben bestehen (60 %, siehe Abbildung 4-17). Rund ein Viertel berichtet von allgemeinen Regeln oder Leitlinien, jedoch ohne detaillierte Vorgaben zur Anwendung. Eine Minderheit gibt an,

dass KI zwar grundsätzlich erlaubt ist, aber kaum oder gar keine Vorgaben bestehen (9 %). Die übrigen Antworten entfallen auf Personen, die keine Einschätzung abgeben konnten oder sehr seltene weitere Angaben machten.

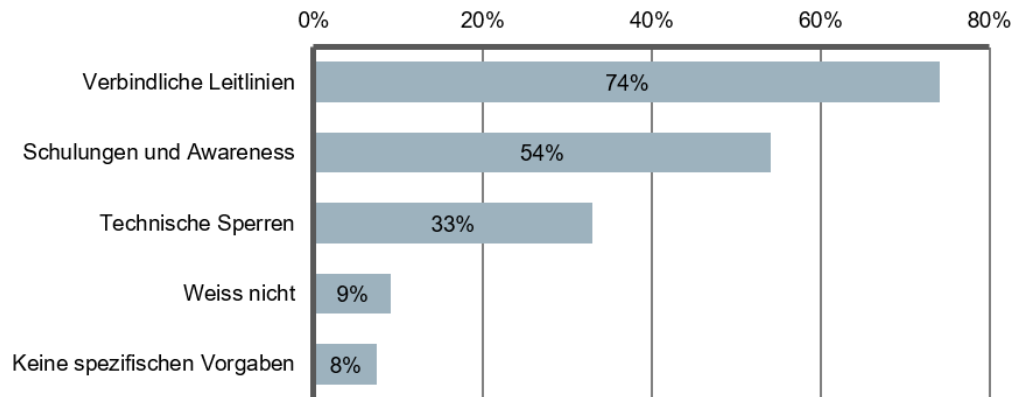
Mitarbeitende aus grösseren Unternehmen berichten häufiger von einer klar geregelten KI-Nutzung als Mitarbeitende aus kleineren Unternehmen. Dies kann mit stärker formalisierten Strukturen und Prozessen in grösseren Unternehmen zusammenhängen. Aufgrund der geringen Zahl von Teilnehmenden aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden ($n = 14$) sind die Unterschiede nach Unternehmensgrösse jedoch vorsichtig zu interpretieren.

Abbildung 4-17: Wie ist in Ihrem Unternehmen momentan die Nutzung von KI-Tools geregelt?



Weiter wurde erfragt, wie der Umgang mit sensiblen Daten bei externen KI-Tools in den Unternehmen geregelt ist (siehe Abbildung 4-18). Dabei zeigt sich ein ähnliches Muster. Insgesamt nennen die Befragten am häufigsten «verbindliche Leitlinien», also klare schriftliche Regeln oder Richtlinien (74 %). Ebenfalls verbreitet sind Schulungen und Awareness-Massnahmen zum sicheren Umgang mit Daten (54 %). Technische Sperren oder Blockaden riskanter Tools werden seltener genannt (33 %). 8 % geben an, dass keine spezifischen Vorgaben gelten und lediglich die allgemeinen Datenschutzregeln greifen. Ein ähnlich grosser Teil (9 %) weiss nicht, wie die Nutzung geregelt ist. Auch beim Umgang mit sensiblen Daten berichten Mitarbeitende in grösseren Unternehmen häufiger von verbindlichen Leitlinien als Mitarbeitende in kleineren Unternehmen. Aufgrund der kleinen Fallzahlen in einzelnen Unternehmensgrössen sind die Ergebnisse jedoch als Tendenz zu verstehen.

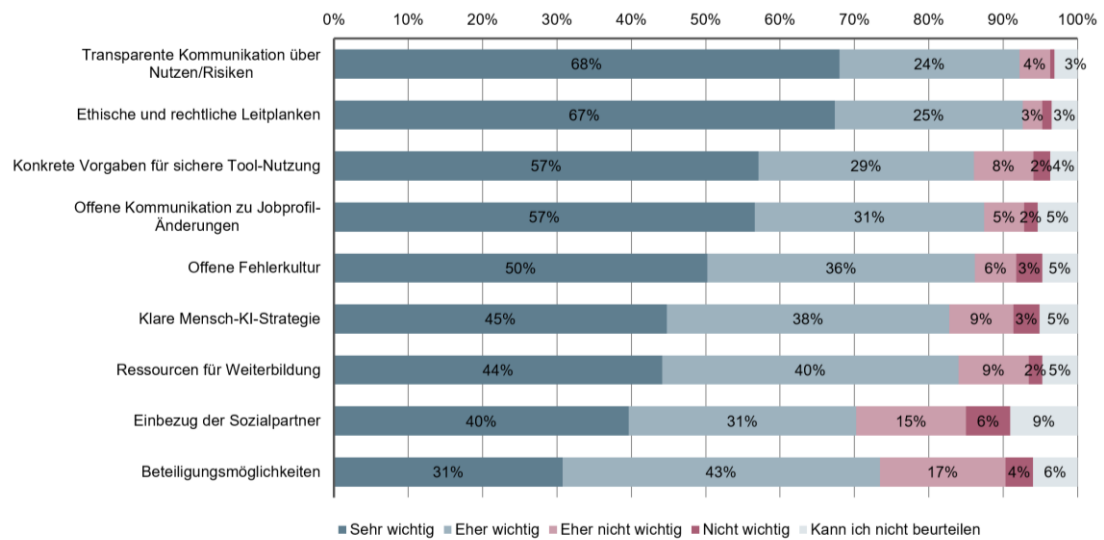
Abbildung 4-18: Wie wird in Ihrem Unternehmen der Umgang mit sensiblen Daten bei externen KI-Tools geregelt?



4.5.2 Erwartungen an Unternehmen

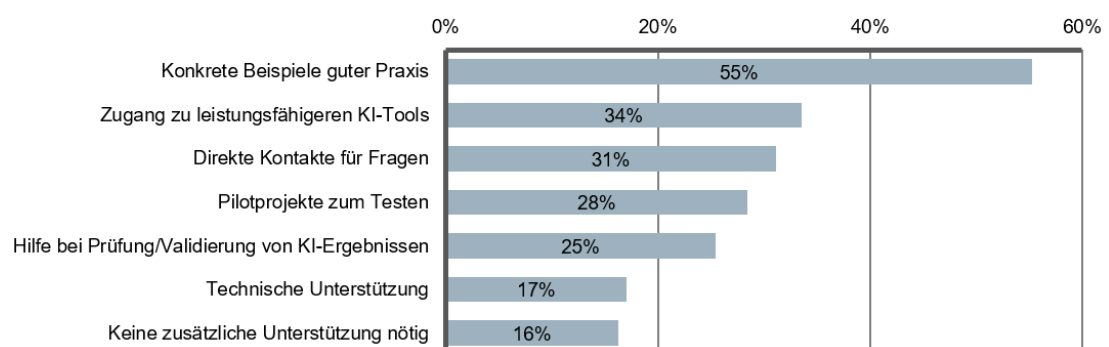
Die Befragten messen mehreren betrieblichen Rahmenbedingungen eine hohe Bedeutung bei. Auffällig ist, dass sich die Erwartungen nicht auf technische oder infrastrukturelle Fragen beschränken. Viele Befragte wünschen sich insbesondere Orientierung, Transparenz und klare Verantwortlichkeiten im Umgang mit KI. Besonders hohe Zustimmung erhalten klare rechtliche und ethische Leitplanken sowie eine ausgewogene Kommunikation über Chancen und Risiken. Je rund 93 % halten diese Punkte für wichtig (siehe Abbildung 4-19). Neben klaren Regeln werden auch zeitliche und finanzielle Ressourcen für Weiterbildung und Lernen häufig als wichtig eingeschätzt.

Auch Mitwirkungsmöglichkeiten werden von vielen Befragten als wichtig eingeschätzt. 71 % finden es sehr oder eher wichtig, dass die Sozialpartner einbezogen werden, wenn KI-Anwendungen die Mitarbeitenden direkt betreffen. 74 % beurteilen betriebliche Mitwirkungsmöglichkeiten wie Feedback-Runden und die Mitgestaltung von KI-Prozessen als sehr oder eher wichtig.

Abbildung 4-19: Was erwarten Sie von Ihrem Unternehmen bezüglich der Anwendung von KI?

4.5.3 Gewünschte zusätzliche Unterstützung

Auch beim zusätzlichen Unterstützungsbedarf zeigt sich ein konsistentes Bild: Besonders gefragt sind konkrete und arbeitsnahe Hilfestellungen für den Einsatz von KI im eigenen Arbeitskontext (55 %) (siehe Abbildung 4-20). Weiter besteht Unterstützungsbedarf betreffend den Zugang zu geeigneten Tools (34 %) und die Verfügbarkeit von Ansprechpersonen (31 %).

Abbildung 4-20: Was bräuchten Sie zusätzlich, um KI besser in Ihren Arbeitsalltag zu integrieren?

Die offenen Antworten ergänzen dieses Bild. Mehrfach genannt werden der Wunsch nach klarerer Kommunikation (bspw. auch «mehr Einsicht was wie automatisiert wird»), verlässlichen Tools, verständlichen Regeln und rechtlicher Orientierung. Einzelne offene Antworten betonen zudem, dass KI nicht in allen Bereichen eingesetzt werden sollte und Mitarbeitende die Möglichkeit haben sollten, in bestimmten Situationen bewusst darauf zu verzichten. Einzelne

Antworten verweisen zudem auf Fragen der Beschäftigungssicherheit, auf den Wunsch nach zertifizierten Weiterbildungen sowie auf die Bedeutung menschlicher Arbeit.

Bei den Teilnehmenden aus Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, geben 43 % an, derzeit keine zusätzliche Unterstützung zu benötigen. In den meisten grösseren Unternehmen liegt dieser Anteil tiefer. Aufgrund der kleinen Fallzahl bei den sehr kleinen Unternehmen ist dieser Unterschied jedoch lediglich als Hinweis zu verstehen. Dieses Ergebnis ist aufgrund der kleinen Fallzahlen vorsichtig zu interpretieren. Die Daten zeigen, dass Mitarbeitende kleiner Unternehmen seltener zusätzlichen Unterstützungsbedarf angeben, die Gründe dafür lassen sich aus der Befragung jedoch nicht ableiten. Auch die Nutzungsintensität spielt eine Rolle. Personen, die KI nie nutzen, geben deutlich häufiger an, derzeit keine zusätzliche Unterstützung zu benötigen.

4.5.4 Fazit: Wie unterstützen Unternehmen den Einsatz von KI?

In vielen Unternehmen bestehen bereits Regeln, Leitlinien und betriebliche Angebote für den KI-Einsatz. Mitarbeitende in grösseren Unternehmen berichten häufiger von klaren Regeln, Leitlinien und Vorgaben zum Umgang mit sensiblen Daten, während die Rückmeldungen aus kleineren Unternehmen heterogener ausfallen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass Mitarbeitende von ihren Unternehmen nicht nur Zugang zu KI-Tools erwarten. Besonders wichtig sind Transparenz über Chancen und Risiken, klare Orientierung im Arbeitsalltag, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie nachvollziehbare Regeln für einen verantwortungsvollen KI-Einsatz. Auch die direkte Beteiligung der Mitarbeitenden und die Einbindung der Sozialpartner bei sie betreffenden KI-Anwendungen werden von vielen Befragten als wichtig eingeschätzt.

4.6 Führung und strategische Verankerung

Dieses Kapitel beleuchtet die Führungsperspektive auf den Einsatz von KI. Im Zentrum stehen erstens die operativen Herausforderungen, die Führungskräfte im Arbeitsalltag wahrnehmen, zweitens die Frage, in welchen Führungsaufgaben KI bereits eingesetzt wird, und drittens die strategische Verankerung von KI in den Unternehmen.

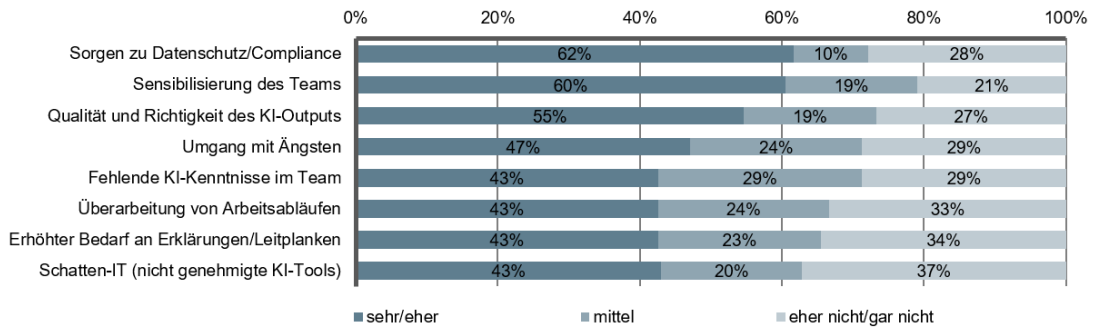
Nur Umfrageteilnehmende, die eine personelle Führungsrolle innehaben, beantworteten diesen Befragungsteil. Die Ergebnisse beruhen daher auf einer kleineren Teilgruppe (n = 87) und sind entsprechend vorsichtig zu interpretieren.

4.6.1 Operative Führungsherausforderungen

Die befragten Führungskräfte nennen unterschiedlichen Herausforderungen im Zusammenhang mit KI. Am häufigsten beschäftigen sie Datenschutz, Compliance und der Schutz vertraulicher Inhalte (62 %). Fast ebenso häufig wird die Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Chancen und Risiken genannt (60%), gefolgt von Fragen der Qualitätssicherung (55 %). Auch der

Umgang mit Ängsten im Team (47 %) und mit fehlenden KI-Kenntnissen der Mitarbeitenden (43 %) wird häufig als Herausforderung wahrgenommen (siehe Abbildung 4-21).

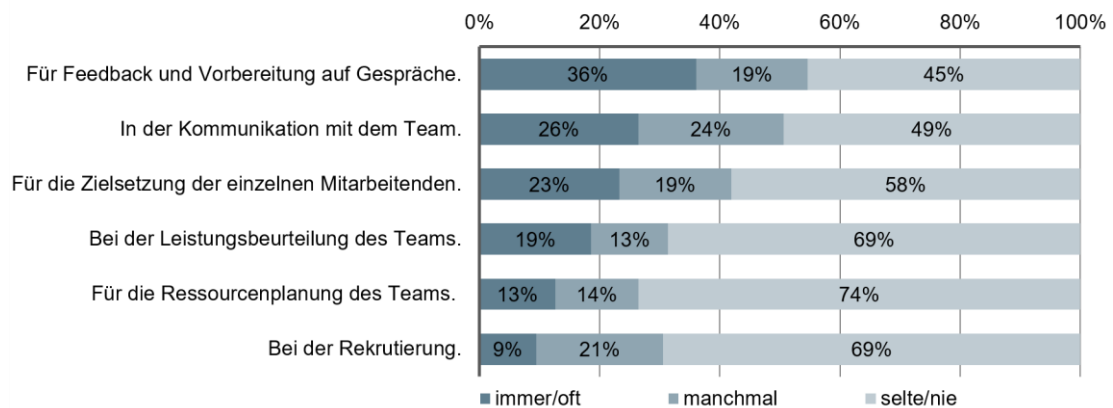
Abbildung 4-21: Wie sehr beschäftigen Sie die folgenden Herausforderungen, seit KI in Ihrem Arbeitsumfeld wichtiger geworden ist?



4.6.2 KI in Führungsaufgaben

Die Nutzung von KI für Führungsaufgaben ist insgesamt eher zurückhaltend. Vergleichsweise häufiger wird KI bei vorbereitenden, unterstützenden oder kommunikativen Tätigkeiten eingesetzt, etwa bei der Vorbereitung von Gesprächen, beim Verfassen von Feedback oder in der Teamkommunikation. Bei stärker personenbezogenen oder entscheidungsnahen Führungsaufgaben wie Rekrutierung, Leistungsbeurteilung, Zielsetzung oder Ressourcenplanung wird KI seltener eingesetzt (siehe Abbildung 4-22).

Abbildung 4-22: Wie oft nutzen Sie KI für die folgenden Führungsaufgaben?



4.6.3 Strategische Verankerung

Die strategische Verankerung von KI wurde mit mehreren Fragen erfasst. Im Zentrum stand, ob die Unternehmen bereits über eine übergeordnete KI-Strategie verfügen, ob sie künftige Kompetenz- und Profilanforderungen systematisch planen und ob sie diese Planung gegenüber den Mitarbeitenden transparent machen. Zudem wurde erhoben, ob Massnahmen zur Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen vorgesehen sind und ob es eine transparente Steuerung zur Anpassung von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen gibt.

Aus Sicht der befragten Führungskräfte ist die übergeordnete Planung des KI-Einsatzes häufiger sichtbar als die Planung seiner Folgen für Mitarbeitende und Arbeitsprozesse. Die anschliessenden Fragen zur Transparenz und zur Förderung der Mitarbeitenden wurden nur jenen Führungskräften gestellt, die von einer vollständigen oder teilweisen Kompetenz- und Profilplanung berichteten (N = 39) (siehe Abbildung 4-23). 36 % der befragten Führungskräfte berichten von einer übergeordneten KI-Strategie im Unternehmen. Weitere 38 % geben an, dass eine solche Strategie teilweise oder in einzelnen Bereichen besteht. Insgesamt kennen damit 74 % eine vollständige oder teilweise Strategie für den künftigen KI-Einsatz.

Deutlich seltener berichten die befragten Führungskräfte von einer Planung dazu, welche Fähigkeiten und beruflichen Profile künftig benötigt werden. 23 % berichten von einer solchen Planung und weitere 22 % von einer teilweisen oder bereichsspezifischen Planung. Zusammen sind dies 45 %. Ebenso viele wissen nicht, ob eine entsprechende Planung in ihrem Unternehmen besteht. Noch seltener wird eine transparente Steuerung der Veränderungen von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen wahrgenommen. 10 % antworten mit Ja und 24 % mit teilweise. Insgesamt erkennen damit 34 % eine vollständige oder teilweise transparente Steuerung. 24 % verneinen dies und 41 % wissen nicht, ob entsprechende Vorgaben oder Prozesse bestehen.

Die übergeordnete strategische Planung des KI-Einsatzes ist damit weiter fortgeschritten als die Planung der Folgen für Fähigkeiten, berufliche Profile, Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse. Die hohen Anteile der Antwort «weiss nicht» bedeuten nicht zwingend, dass entsprechende Planungen vollständig fehlen. Sie zeigen jedoch, dass viele der befragten Führungskräfte keine Kenntnis von entsprechenden Planungen haben. Ob solche Planungen fehlen, nur bestimmten Stellen bekannt sind oder innerhalb des Unternehmens nicht breit kommuniziert werden, lässt sich aus der Befragung nicht bestimmen.

Abbildung 4-23: Fragen zur strategischen Verankerung

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine übergeordnete Strategie, wo und wie KI künftig eingesetzt werden soll? (n = 86)	
Ja	36%
Teilweise oder in einzelnen Bereichen	38%
Nein	8%
Weiss nicht	17%

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Planung (z.B. Transformations- oder Transitionsplanung), welche Kompetenzen und Profile der Mitarbeitenden künftig relevant sein werden? (n = 87)

Ja	23%
Teilweise oder in einzelnen Bereichen	22%
Nein	10%
Weiss nicht	45%

Wird diese Planung gegenüber den Mitarbeitenden transparent gemacht? (n = 39)

Ja	31%
Teilweise	59%
Nein	10%
Weiss nicht	0%

Sind in dieser Planung auch die Förderung und Weiterentwicklung der Kompetenzen und Profile der Mitarbeitenden vorgesehen? (n = 39)

Ja	51%
Teilweise	36%
Nein	3%
Weiss nicht	10%

Gibt es auf Unternehmensebene eine transparente Steuerung dazu, wie Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse aufgrund von KI angepasst werden sollen? (n = 87)

Ja	10%
Teilweise	24%
Nein	24%
Weiss nicht	41%

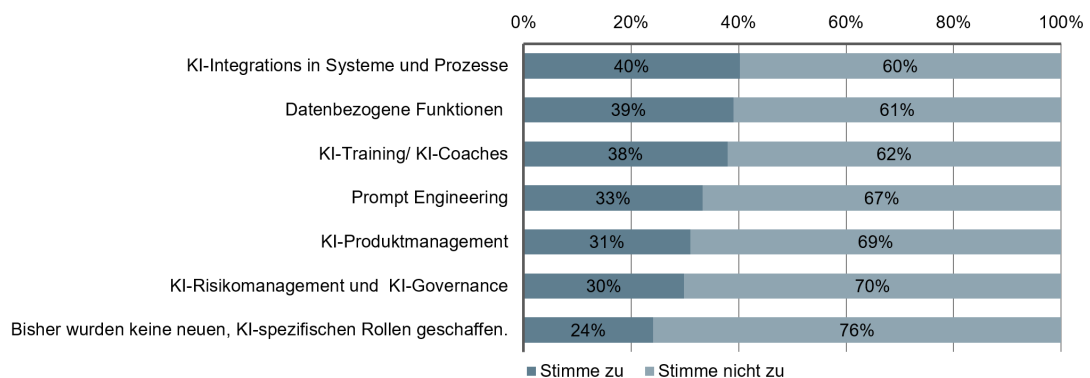
4.6.4 Neue Rollen und Anforderungen

Die Angaben zu neuen Rollen geben Hinweise darauf, wie die befragten Führungskräfte die organisatorische Reaktion ihrer Unternehmen auf den Einsatz von KI wahrnehmen. Da dieser Befragungsteil nur von Personen mit Führungsverantwortung beantwortet wurde, beziehen sich die folgenden Ergebnisse auf diese Teilgruppe.

Am häufigsten beobachten die befragten Führungskräfte neue Rollen rund um die Integration von KI in Systeme und Prozesse (40 %), gefolgt von datenbezogenen Funktionen (39 %) sowie KI-Training oder KI-Coaching (38 %, siehe Abbildung 4-24). Weitere KI-spezifische Rollen wie Prompt Engineering, KI-Produktmanagement sowie KI-Risikomanagement und KI-Governance werden ebenfalls genannt, jedoch etwas seltener. Rund ein Viertel der befragten Führungskräfte gibt an, dass bisher keine neuen KI-spezifischen Rollen entstanden sind. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass Unternehmen unterschiedlich auf die zunehmende Bedeutung von KI reagieren. Während in einzelnen Unternehmen bereits spezifische KI-bezogene Rollen beobachtet werden, berichten andere Führungskräfte bislang von keinen

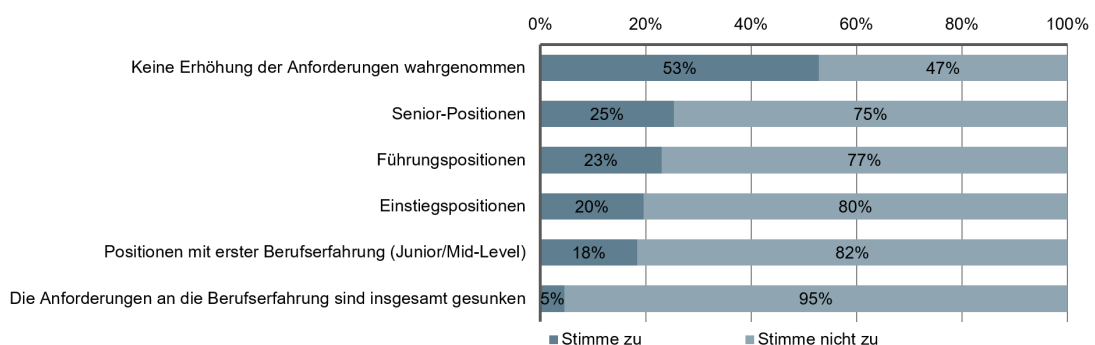
entsprechenden neuen Rollen. Ob KI-bezogene Aufgaben dort innerhalb bestehender Funktionen wahrgenommen werden oder noch nicht etabliert sind, lässt sich aus der Befragung nicht ableiten.

Abbildung 4-24: Welche neuen KI-bezogenen Rollen haben Sie in Ihrem Unternehmen beobachtet?



Bei den Anforderungen an die Berufserfahrung zeigt sich aus Sicht der befragten Führungskräfte ein differenziertes Bild. 53 % nehmen keine Veränderungen wahr (siehe Abbildung 4-25). Dort, wo steigende Anforderungen beobachtet werden, betreffen sie häufiger erfahrene Positionen (25 %) oder Führungspositionen (23 %). Etwas seltener werden höhere Anforderungen bei Einstiegspositionen (20 %) sowie Junior- und Mid-Level-Positionen (18 %) wahrgenommen. Insgesamt deuten die Ergebnisse eher auf punktuelle Verschiebungen hin als auf eine breite Zunahme der Erfahrungsanforderungen.

Abbildung 4-25: Für welche Positionen sind die Anforderungen an Berufserfahrung in Ihrem Bereich gestiegen?



Hinter diesem Gesamtbild zeigen sich Unterschiede nach Branche. In der IT werden gestiegene Anforderungen an die Berufserfahrung insgesamt häufiger wahrgenommen als in der Telekommunikation und Contact- und Callcentern: Besonders ausgeprägt ist dies bei Senior-Positionen, wo 45 % der befragten IT-Führungskräfte gestiegene Anforderungen nennen, gegenüber jeweils 21 % in Telekommunikation und Contact- und Callcentern (siehe Abbildung

6-12). Auch bei Junior-/Mid-Level-Positionen liegt die IT mit 30 % klar über der Telekommunikation (15 %), während im Callcenter hierzu keine gestiegenen Anforderungen genannt werden. Hinweise auf sinkende Anforderungen bleiben demgegenüber selten, in der IT werden sie gar nicht genannt, in Telekommunikation und Contact- und Callcentern liegen sie bei 8 % beziehungsweise 7 %.

4.6.5 Fazit: Wie gestalten Unternehmen und Führungskräfte den KI-Wandel?

Die befragten Führungskräfte sehen sich bei der Begleitung ihrer Teams im Umgang mit KI mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Besonders relevant sind Fragen der Sensibilisierung für Chancen und Risiken, der Qualitätssicherung, der fachlichen Verantwortung sowie des Umgangs mit Datenschutz und vertraulichen Informationen. Für Führungsaufgaben wird KI bislang vor allem unterstützend eingesetzt, beispielsweise bei der Vorbereitung von Gesprächen, beim Verfassen von Feedback oder in der Teamkommunikation.

Die befragten Führungskräfte berichten häufiger von einer übergeordneten KI-Strategie als von einer Planung der Folgen für Arbeit, Kompetenzen und berufliche Profile. Ein grosser Teil der befragten Führungskräfte kennt eine vollständige oder teilweise KI-Strategie. Deutlich seltener berichten sie von einer Planung der künftig benötigten Fähigkeiten und Profile oder von einer transparenten Steuerung der Veränderungen von Strukturen und Arbeitsprozessen.

Zugleich wissen viele der befragten Führungskräfte nicht, ob solche Planungen bestehen. Aus der Befragung lässt sich nicht bestimmen, ob entsprechende Planungen fehlen, nur in einzelnen Bereichen bestehen oder den befragten Führungskräften nicht bekannt sind. Von den 39 Führungskräften, die von einer vollständigen oder teilweisen Kompetenz- und Profilplanung berichten, gibt eine Mehrheit an, dass die Förderung der Mitarbeitenden darin vollständig oder teilweise vorgesehen ist und die Planung zumindest teilweise transparent gemacht wird.

Neue KI-bezogene Rollen werden von einem Teil der befragten Führungskräfte bereits beobachtet, während rund ein Viertel bislang keine entsprechenden neuen Rollen wahrnimmt. Auch Veränderungen der Anforderungen an Berufserfahrung und Qualifikationsprofile werden aus Sicht der befragten Führungskräfte bislang eher punktuell als systematisch wahrgenommen.

5 Synthese

Die Synthese verbindet die Ergebnisse der Online-Befragung mit den Erkenntnissen aus Literatur und Fachgesprächen. Den empirischen Schwerpunkt bildet die Befragung, deren Ergebnisse sich auf die untersuchte Gruppe beziehen und als Momentaufnahme einzuordnen sind. Literatur und Fachgespräche dienen dazu, die Befunde fachlich einzuordnen und um längerfristige beziehungsweise in der Befragung nicht vertieft untersuchte Fragen zu ergänzen.

5.1 Zentrale Erkenntnisse aus der Untersuchung

Die ICT-Branchen nehmen im Wandel eine doppelte Rolle ein. Sie nutzen KI in der eigenen Arbeit und entwickeln, integrieren oder betreiben zugleich KI-Anwendungen für andere Branchen. Der weiterhin hohe Bedarf an ICT-Fachpersonen schliesst nicht aus, dass sich einzelne Tätigkeiten, Anforderungen und berufliche Profile verändern.

KI ist in der untersuchten Gruppe breit im Arbeitsalltag angekommen. Die grosse Mehrheit der Befragten nutzt KI regelmässig. Die Unterschiede zeigen sich besonders deutlich zwischen den Tätigkeiten. Bei entwicklungs-, wissens- und textbezogenen Aufgaben ist die Nutzung besonders verbreitet. Bei betrieblichen, infrastrukturellen und führungsbezogenen Tätigkeiten wird KI bisher seltener eingesetzt.

Die Veränderungen durch KI werden vor allem auf Ebene einzelner Tätigkeiten sichtbar. KI wird heute überwiegend unterstützend eingesetzt, etwa bei Erklärungen, Recherchen, Texten, Analysen und der Prüfung von Ergebnissen. Auch das weitgehende Ausführen einzelner Aufgaben kommt vor, steht aber weniger im Vordergrund. Aus den Ergebnissen lässt sich nicht ableiten, dass ganze Berufe wegfallen.

Ein geringerer Zeitaufwand bedeutet nicht automatisch Entlastung. Über alle Tätigkeitsbewertungen hinweg ist ein unveränderter Zeitaufwand die häufigste Antwort, bildet aber keine Mehrheit. Wo Veränderungen wahrgenommen werden, wird jedoch häufiger ein geringerer als ein höherer Zeitaufwand genannt. Gleichzeitig berichten viele Mitarbeitende von höherer Produktivität und fachlicher Unterstützung durch KI. Diesen positiven Erfahrungen stehen mehr parallele Aufgaben, eine höhere Arbeitsintensität und Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Fehler gegenüber.

Fachwissen, Urteilsfähigkeit und Lernfähigkeit bleiben zentral. Fachwissen wird benötigt, um KI sinnvoll einzusetzen, Ergebnisse einzuordnen und Fehler oder Risiken zu erkennen. Gleichzeitig gewinnen analytisches und kritisches Denken sowie Lernfähigkeit an Bedeutung. Bei den beruflichen Profilen zeigt sich keine eindeutige Entwicklung ausschliesslich in Richtung Verbreiterung oder Spezialisierung. Die grösste Gruppe nimmt beide Entwicklungen gleichzeitig wahr.

Der Kompetenzaufbau erfolgt heute vor allem im Arbeitsalltag. Die Mitarbeitenden lernen insbesondere durch Ausprobieren, den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und selbst gewählte Lernangebote. Formelle betriebliche Angebote erreichen bisher einen kleineren Teil.

Gleichzeitig wünschen sich viele Befragte praxisnahe Workshops, Zeit zum Selbststudium und Ausprobieren sowie konkrete Anwendungsmöglichkeiten. Das Interesse an neuen oder veränderten KI-Rollen ist breiter als die bisherige konkrete Vorbereitung darauf.

Regeln und Werkzeuge sind vielerorts vorhanden, zugleich nutzen Mitarbeitende auch selbst gewählte externe Angebote. Viele Mitarbeitende berichten von betrieblichen Regeln und nutzen interne oder offiziell bereitgestellte Werkzeuge. Gleichzeitig verwendet ein relevanter Teil auch selbst gewählte externe Angebote. Daraus lässt sich nicht ableiten, dass betriebliche Vorgaben verletzt werden. Der Befund zeigt jedoch, dass sich die tatsächliche Werkzeugnutzung nicht auf die zentral bereitgestellten Angebote beschränkt. Viele Befragte messen zudem transparenten Informationen, Lernmöglichkeiten und Mitwirkung eine hohe Bedeutung bei, einschliesslich des Einbezugs der Sozialpartner beim Einsatz von KI-Anwendungen, die Mitarbeitende direkt betreffen.

Übergeordnete KI-Strategien sind sichtbarer als konkrete Vorhaben zur Anpassung von Arbeitsprozessen und zur Entwicklung der benötigten Kompetenzen. Viele der befragten Führungskräfte kennen eine vollständige oder teilweise KI-Strategie ihres Unternehmens. Deutlich seltener berichten sie von einer Planung der künftig benötigten Fähigkeiten und Profile oder von einer transparenten Steuerung der Veränderungen von Strukturen und Arbeitsprozessen. Viele wissen nicht, ob entsprechende Planungen bestehen. Daraus lässt sich nicht ableiten, dass solche Planungen fehlen. Es zeigt jedoch, dass sie für viele der befragten Führungskräfte nicht sichtbar sind.

Die längerfristigen Beschäftigungsfolgen bleiben offen. Die Untersuchung kann nicht bestimmen, wie viele Stellen durch KI entstehen oder wegfallen werden. Literatur und Fachgespräche weisen auf mögliche Verschiebungen der Arbeitsnachfrage und auf Risiken für einzelne Tätigkeiten und Einstiegsfunktionen hin. Gleichzeitig bleibt der Bedarf an ICT-Fachpersonen insgesamt hoch. Entscheidend wird daher nicht nur die Zahl der Stellen sein, sondern auch die Frage, welche Fähigkeiten und Erfahrungen künftig gefragt sind.

6 Anhang

6.1 Weiterführende Tabellen

Abbildung 6-1: Tätigkeitenliste

Führung, Koordination und Konzeption		
A01	Personalführung und Teamleitung	z.B. Mitarbeitende führen, Aufgaben und Ressourcen im Team planen, Prioritäten setzen, Entscheide im Team treffen, Mitarbeitende begleiten
A02	Projektleitung, Produktverantwortung und Release-Planung	z.B. Projekte steuern, Roadmaps pflegen, Backlogs priorisieren, Releases planen, Abstimmungen mit Stakeholdern koordinieren
A03	Anforderungsmanagement und Prozessanalyse	z.B. Anforderungen aufnehmen, spezifizieren und priorisieren, Prozesse analysieren, Fachanforderungen in technische Lösungen übersetzen
A04	Architektur und Lösungsdesign	z.B. Zielbilder definieren, Architekturprinzipien festlegen, technische Optionen bewerten, Lösungsdesigns erarbeiten
Entwicklung, Betrieb und technische Umsetzung		
A05	Software- und Applikationsentwicklung	z.B. Anwendungen entwickeln, Code schreiben, Features umsetzen, Skripte erstellen, Fehler beheben
A06	Systemkonfiguration, Integration und Implementierung	z.B. Systeme konfigurieren, Schnittstellen anbinden, Datenflüsse einrichten, Cloud-Lösungen umsetzen, Rollouts vorbereiten
A07	Testing und Qualitätssicherung	z.B. Testfälle definieren, Software und Systeme testen, Releases prüfen, Abnahmen begleiten, Qualitätsstandards sichern
A08	Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement	z.B. Systeme überwachen, Störungen bearbeiten, Verfügbarkeit sichern, den laufenden Betrieb sicherstellen (z.B. NOC, Service Operations)
A09	Cloud-, Plattform- und DevOps-Automatisierung	z.B. CI/CD-Pipelines pflegen, Infrastruktur automatisieren, Container betreiben, Plattformen standardisieren, Infrastruktur als Code umsetzen
A10	Netzwerk- und Telekom-Betrieb	z.B. Netzwerke konfigurieren, Leitungen überwachen, Ausfälle beheben, Kapazitäten planen, Infrastruktur vor Ort warten oder Störungen bei Kundinnen und Kunden beheben
A11	Datenmanagement, Datenbanken und Data Governance	z.B. Datenbanken betreuen, Daten pflegen, Datenflüsse verwalten, Datenqualität sichern, Regeln zur Datennutzung umsetzen
A12	Datenanalyse, Dashboards und Berichte	z.B. Daten analysieren, Kennzahlen auswerten, Visualisierungen erstellen, Dashboards aufbauen, Berichte aufbereiten
A13	KI-Entwicklung und KI-Integration	z.B. KI-Modelle entwickeln, Machine Learning in Anwendungen einbinden, Prompts und Tests entwickeln, MLOps begleiten, KI-Funktionen in bestehende Systeme (z.B. CRM, Ticketsysteme) integrieren
A14	IT-Sicherheit und Informationssicherheit	z.B. Sicherheitsmassnahmen umsetzen, Zugriffe steuern, Risiken und Schwachstellen bewerten, Sicherheitskontrollen durchführen, Sicherheitsvorfälle bearbeiten
A15	Technischer Support und interner Service Desk	z.B. interne Benutzende unterstützen, Tickets bearbeiten, Zugänge verwalten, technische Probleme lösen, Eskalationen weiterleiten
Kundinnen und Kunden, Markt und Kommunikation		

A16	Kontakt mit Kundinnen und Kunden im Contactcenter und Kundenservice	z.B. Anfragen beantworten, Fälle bearbeiten, Informationen geben, Beschwerden klären, Aufträge erfassen
A17	Beratung, Verkauf und Kundenbeziehungen	z.B. Kundinnen und Kunden beraten, Lösungen vorstellen, Angebote ausarbeiten oder begleiten, Kundenbeziehungen pflegen
A18	Dokumentation, Anleitungen und Wissensmanagement	z.B. technische Dokumentationen oder Anleitungen erstellen, Wissensdatenbanken pflegen, Schulungen durchführen, Wissen im Team weitergeben, Protokolle oder Lessons Learned festhalten
Interne Dienste, Stabsfunktionen und Administration		
A19	Administration und Einkauf	z.B. administrative Abläufe organisieren, Termine koordinieren, Beschaffungen begleiten, Stammdaten pflegen, Bestellungen oder Freigaben bearbeiten
A20	Kommunikation, Marketing und Inhalte	z.B. Kampagnen planen, Inhalte für Website, Social Media oder Newsletter erstellen, redaktionelle Beiträge verfassen, interne Kommunikation gestalten, Intranet pflegen
A21	HR und Recruiting	z.B. Stellenprofile und Ausschreibungen erstellen, Rekrutierungen begleiten, Bewerbungen prüfen, HR-Prozesse betreuen, Personalentwicklung begleiten
A22	Finanzen und Controlling	z.B. Budgets planen, Zahlen analysieren, Forecasts erstellen, Kosten steuern, finanzielle Berichte erstellen
A23	Recht, Datenschutz und Compliance	z.B. rechtliche Fragen klären, Verträge prüfen, Datenschutzvorgaben umsetzen, Compliance-Anforderungen überwachen, Audits begleiten

Abbildung 6-2: Tätigkeiten nach Branche

Tätigkeit	Telekom	IT	Callcenter
Führung, Koordination und Konzeption			
Personalführung und Teamleitung	16%	13%	25%
Projektleitung, Produktverantwortung und Release-Planung	24%	30%	8%
Anforderungsmanagement und Prozessanalyse	27%	24%	7%
Architektur und Lösungsdesign	22%	34%	2%
Entwicklung, Betrieb und technische Umsetzung			
Software- und Applikationsentwicklung	19%	41%	2%
Systemkonfiguration, Integration und Implementierung	19%	36%	2%
Testing und Qualitätssicherung	18%	20%	7%
Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement	25%	39%	3%
Cloud-, Plattform- und DevOps-Automatisierung	11%	20%	0%
Netzwerk- und Telekom-Betrieb	17%	6%	5%
Datenmanagement, Datenbanken und Data Governance	11%	10%	5%
Datenanalyse, Dashboards und Berichte	16%	19%	7%
KI-Entwicklung und KI-Integration	5%	12%	2%
IT-Sicherheit und Informationssicherheit	11%	18%	0%
Technischer Support und interner Service Desk	15%	12%	25%

Kundinnen und Kunden, Markt und Kommunikation			
Kontakt mit Kundinnen und Kunden im Contactcenter und Kundenservice	15%	9%	73%
Beratung, Verkauf und Kundenbeziehungen	17%	12%	50%
Dokumentation, Anleitungen und Wissensmanagement	26%	23%	28%
Interne Dienste, Stabsfunktionen und Administration			
Administration und Einkauf	8%	6%	7%
Kommunikation, Marketing und Inhalte	7%	4%	0%
HR und Recruiting	6%	4%	7%
Finanzen und Controlling	7%	5%	5%
Recht, Datenschutz und Compliance	3%	8%	5%

Abbildung 6-3: Nutzungshäufigkeit nach Arbeitsschwerpunkt

Arbeitsschwerpunkt	Täglich	Mehrmals pro Woche	Einmal pro Woche	Weniger als einmal pro Woche	Nie	Gesamter- gebnis
Führung, Projekt, Pro- dukt und Koordination	53 %	31 %	9 %	5 %	2 %	100 %
Entwicklung, Architektur und Integration	57 %	23 %	7 %	7 %	5 %	100 %
Betrieb, Infrastruktur, Netzwerk und Support	38 %	32 %	8 %	13 %	8 %	100 %
Daten und KI	88 %	12 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Kundendienst, Beratung und Vertrieb	58 %	25 %	5 %	4 %	4 %	100 %
Interne Dienste, Stabs- funktionen und Administ- ration	55 %	21 %	7 %	7 %	5 %	100 %
Bereichsübergreifend oder nicht klar zuzuord- nen	46 %	22 %	7 %	10 %	15 %	100 %
Gesamtergebnis	53 %	26 %	7 %	7 %	6 %	100 %

Abbildung 6-4: Welche der folgenden Arten von KI-Tools oder KI-Assistenten nutzen Sie aktiv für Ihre Arbeit? Nach Branche

	Telekom %	IT %	Callcenter %
Interne/firmeneigene KI-Tools	85%	75%	67%
Externe KI-Tools (Unternehmen)	54%	56%	50%
Externe kostenlose (selbst gewählt)	29%	25%	13%
Externe kostenpflichtige (selbst gewählt)	13%	15%	7%
Keine aktiv genutzten KI-Tools	5%	5%	12%

Abbildung 6-5: Wie nutzen Sie KI aktiv in Ihrem Arbeitsalltag? Nach Branche

		Fachfragen erklären lassen	Eigene Arbeit prüfen	Inhalte ge- meinsam erar- beiten	Aufgaben von KI ausführen lassen
IT	Täglich	39%	36%	29%	19%
	Mehrmals pro Wo- che	32%	28%	29%	24%
	Einmal pro Woche	9%	15%	12%	14%
	Weniger als einmal pro Woche	12%	11%	18%	13%
	Nie	9%	10%	12%	30%
Telekom	Täglich	23%	28%	16%	13%
	Mehrmals pro Wo- che	35%	27%	25%	18%
	Einmal pro Woche	13%	9%	14%	9%
	Weniger als einmal pro Woche	17%	18%	21%	18%
	Nie	11%	17%	24%	42%
Callcenter	Täglich	30%	21%	11%	21%
	Mehrmals pro Wo- che	25%	28%	14%	12%
	Einmal pro Woche	17%	10%	14%	9%
	Weniger als einmal pro Woche	17%	14%	11%	14%
	Nie	12%	28%	51%	45%

Abbildung 6-6: Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Nutzung von KI bei der Arbeit auf Sie zu? Nach Branche

	Telekom	IT	Callcenter
Ich gehe davon aus, dass von mir erwartet wird, KI zu nutzen.	80%	78%	70%
Ich nutze KI, weil viele andere in meinem beruflichen Umfeld dies tun.	38%	42%	37%
Ohne die Unterstützung durch KI wäre meine Arbeitslast kaum zu bewältigen.	23%	33%	15%
Ich nutze KI aus persönlichem Interesse und Freude an neuen Technologien.	78%	76%	68%
Der Einsatz von KI ermöglicht es mir, Aufgaben in deutlich kürzerer Zeit zu erledigen.	66%	74%	68%
Durch den Einsatz von KI steigere ich die Qualität meiner Arbeitsergebnisse.	62%	66%	55%

Abbildung 6-7: Wenn Sie diese Tätigkeit ausführen, wie oft nutzen Sie dabei KI?

	Immer	Häufig	Manchmal	Selten	Nie	N
Personalführung und Teamleitung	2%	20%	22%	19%	36%	85
Projektleitung, Produktverantwortung und Release-Planung	3%	24%	26%	24%	22%	117
Anforderungsmanagement und Prozessanalyse	7%	37%	23%	13%	19%	107
Architektur und Lösungsdesign	8%	28%	30%	17%	16%	109
Software- und Applikationsentwicklung	36%	30%	16%	8%	10%	105
Systemkonfiguration, Integration und Implementierung	3%	37%	28%	13%	19%	102
Testing und Qualitätssicherung	5%	22%	31%	20%	22%	81
Betrieb, Monitoring und Störungsmanagement	3%	14%	29%	18%	36%	129
Cloud-, Plattform- und DevOps-Automatisierung	11%	27%	27%	18%	16%	55
Netzwerk- und Telekom-Betrieb	7%	17%	30%	17%	30%	60
Datenmanagement, Datenbanken und Data Governance	2%	19%	27%	15%	38%	48
Datenanalyse, Dashboards und Berichte	5%	33%	38%	16%	7%	73
KI-Entwicklung und KI-Integration	53%	33%	0%	7%	7%	30
IT-Sicherheit und Informationssicherheit	2%	37%	30%	13%	19%	54
Technischer Support und interner Service Desk	7%	20%	24%	24%	25%	75
Kontakt mit Kundinnen und Kunden im Contactcenter und Kundenservice	15%	24%	19%	23%	21%	102
Beratung, Verkauf und Kundenbeziehungen	14%	27%	22%	18%	19%	88
Dokumentation, Anleitungen und Wissensmanagement	14%	26%	33%	16%	11%	125

Administration und Einkauf	6%	19%	31%	25%	19%	36
Kommunikation, Marketing und Inhalte	42%	31%	23%	4%	0%	26
HR und Recruiting	4%	33%	38%	17%	8%	24
Finanzen und Controlling	7%	18%	29%	25%	21%	28
Recht, Datenschutz und Compliance	20%	32%	24%	8%	16%	25

Abbildung 6-8: Veränderung von Zeitaufwand und Anforderungen

	Der Zeit- aufwand ist grö- ser ge- worden	Der Zeit- aufwand ist etwa gleich ge- blieben	Der Zeit- aufwand ist klei- ner ge- worden	Kann ich nicht beur- teilen	Die Tätig- keit ist we- niger an- spruchsvoll geworden	Die Anfor- derungen sind etwa gleich ge- blieben	Die Tätig- keit ist an- spruchs- voller ge- worden	Kann ich nicht beur- teilen
Personalführung und Teamleitung	6%	59%	24%	11%	6%	59%	24%	11%
Projektleitung, Produktverant- wortung und Re- lease-Planung	5%	58%	23%	13%	5%	71%	13%	10%
Anforderungs- management und Prozessana- lyse	9%	44%	37%	9%	7%	67%	21%	6%
Architektur und Lösungsdesign	7%	55%	31%	8%	9%	74%	13%	4%
Software- und Applikationsent- wicklung	6%	38%	49%	6%	20%	53%	26%	1%
Systemkonfigu- ration, Integra- tion und Imple- mentierung	1%	50%	41%	7%	7%	70%	16%	7%
Testing und Qualitätssiche- rung	6%	57%	27%	10%	13%	60%	19%	8%
Betrieb, Monito- ring und Stö- rungsmanage- ment	6%	54%	27%	13%	5%	70%	17%	8%
Cloud-, Platt- form- und De- vOps-Automati- sierung	2%	54%	35%	9%	13%	70%	15%	2%
Netzwerk- und Telekom-Betrieb	12%	61%	17%	10%	5%	69%	19%	7%
Datenmanage- ment, Datenban- ken und Data Governance	10%	47%	37%	7%	7%	57%	33%	3%
Datenanalyse, Dashboards und Berichte	6%	38%	46%	10%	24%	54%	15%	7%

KI-Entwicklung und KI-Integration	15%	30%	48%	7%	18%	32%	39%	11%
IT-Sicherheit und Informationssicherheit	5%	48%	34%	14%	7%	57%	32%	5%
Technischer Support und interner Service Desk	13%	46%	23%	18%	20%	55%	9%	16%
Kontakt mit Kundinnen und Kunden im Contactcenter und Kundenservice	14%	41%	35%	11%	9%	63%	17%	11%
Beratung, Verkauf und Kundenbeziehungen	4%	48%	38%	10%	10%	66%	17%	7%
Dokumentation, Anleitungen und Wissensmanagement	11%	35%	45%	9%	22%	56%	14%	9%
Administration und Einkauf	7%	41%	38%	14%	7%	59%	14%	21%
Kommunikation, Marketing und Inhalte	8%	31%	58%	4%	31%	46%	23%	0%
HR und Recruiting	5%	55%	41%	0%	0%	86%	14%	0%
Finanzen und Controlling	0%	55%	32%	14%	0%	68%	23%	9%
Recht, Datenschutz und Compliance	20%	25%	40%	15%	20%	40%	35%	5%
Total	8%	47%	36%	10%	11%	61%	20%	7%

Abbildung 6-9: Seit KI in meinem Arbeitsalltag wichtiger geworden ist... Nach Branche

	Telekom	IT	Callcenter
... habe ich mehr Freude an meiner Arbeit.	40%	41%	38%
... bin ich produktiver geworden.	48%	64%	47%
... fühle ich mich stärker unter Zeitdruck.	36%	40%	36%
... arbeite ich öfters parallel an mehreren Aufgaben gleichzeitig (multi-tasking).	45%	54%	50%
... fühle ich mich unter Druck gesetzt, mithilfe von KI schneller Ergebnisse zu liefern.	42%	44%	42%
... fühle ich mich durch die technologischen Veränderungen öfters überfordert oder gestresst.	33%	34%	31%
... bin ich öfters unsicher, ob meine Ergebnisse (oder die der KI) fehlerhaft sind.	43%	48%	44%

... bin ich öfters unsicher, ob ich mich an alle internen Richtlinien und Compliance-Vorgaben halte.	37%	40%	36%
... hat die Arbeitsintensität zugenommen (steigendes Arbeitstempo, weniger Zeit pro Aufgabe).	45%	51%	47%
... verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit stärker.	24%	26%	29%
... fehlt mir öfters die Zeit für Pausen.	22%	27%	29%
... fühle ich mich sicherer, weil KI mich fachlich unterstützt und ständig verfügbar ist.	47%	48%	54%
... mache ich mir häufiger Gedanken über meine berufliche Zukunft.	70%	68%	64%
N ≈	245	140	60

Abbildung 6-10: Seit KI in meinem Arbeitsalltag wichtiger geworden ist... nach Nutzungsintensität von KI

	täglich und mehrmals pro Woche	weniger als 1x / Woche	nie
... habe ich mehr Freude an meiner Arbeit.	44%	17%	4%
... bin ich produktiver geworden.	58%	14%	0%
... fühle ich mich stärker unter Zeitdruck.	38%	20%	31%
... arbeite ich öfters parallel an mehreren Aufgaben gleichzeitig (multi-tasking).	52%	26%	19%
... fühle ich mich unter Druck gesetzt, mithilfe von KI schneller Ergebnisse zu liefern.	42%	25%	54%
... fühle ich mich durch die technologischen Veränderungen öfters überfordert oder gestresst.	33%	31%	31%
... bin ich öfters unsicher, ob meine Ergebnisse (oder die der KI) fehlerhaft sind.	46%	20%	36%
... bin ich öfters unsicher, ob ich mich an alle internen Richtlinien und Compliance-Vorgaben halte.	37%	31%	27%
... hat die Arbeitsintensität zugenommen (steigendes Arbeitstempo, weniger Zeit pro Aufgabe).	49%	26%	28%
... verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit stärker.	27%	15%	16%
... fehlt mir öfters die Zeit für Pausen.	25%	19%	19%
... fühle ich mich sicherer, weil KI mich fachlich unterstützt und ständig verfügbar ist.	55%	19%	0%
... mache ich mir häufiger Gedanken über meine berufliche Zukunft.	69%	67%	58%
N ≈	390	36	26

Abbildung 6-11: Wie wichtig sind die folgenden Kenntnisse und Anforderungen für Ihre Arbeit im Zusammenhang mit KI? Nach Branche

Alle Branchen	Telekom	IT	Callcenter
---------------	---------	----	------------

Umgang mit Daten und Datenqualität	71%	69%	80%	67%
Verständnis der Funktionsweise von KI-Tools	80%	77%	93%	70%
Formulieren klarer Aufgaben oder Anfragen an KI	81%	77%	91%	78%
Bewertung und Auswahl geeigneter KI-Tools	64%	63%	74%	42%
Datenschutz und sichere Nutzung von KI	84%	85%	86%	73%

Abbildung 6-12: Für welche Positionen sind die Anforderungen an Berufserfahrung in Ihrem Bereich gestiegen? Zustimmung nach Branche

Position	Telekom	IT	Callcenter
Einstiegspositionen	18%	25%	21%
Junior/Mid-Level	15%	30%	0%
Senior-Positionen	21%	45%	21%
Führungspositionen	21%	25%	36%
Keine Erhöhung wahrgenommen	54%	40%	57%
Anforderungen gesunken	8%	0%	7%
N =	39	20	14

6.2 Durchgeführte Interviews

Brauchli, Rebecca. ZHAW, Psychologie, Digitalisierung und Hochschulmanagement.

Ecknauer, Christian. Vertreter von Capita Europe mit Unternehmensperspektive auf Contactcenter und Kundendienst.

Gabathuler, Jürg. Fachperson für Learning and Development sowie Arbeits- und Organisationspsychologie.

Gschwendt, Christian. Ökonom und Forscher zu Digitalisierung, Arbeitsmarkt und Berufswahl.

Lamanna-Merkt, Lisa. Swisscom, Unternehmens- und Personalperspektive.

Mally, Daniel. Vertreter eines Schweizer Contact-Center-Dienstleisters.

Wagner, Melanie. Sunrise, Personal- und Organisationsperspektive.

6.3 Sounding Board

An der Entwicklung und Prüfung des Fragebogens wirkten im Rahmen eines Sounding Boards folgende syndicom-Mitglieder mit:

Ali Imran Bayraktar, DevOps Engineer III bei Swisscom, Personalvertreter INI Swisscom.

Mariem Fiadjigbe, Senior Projektmanagerin IT & Telekom bei Sunrise, Präsidentin Personalvertretung Sunrise, Präsidentin Firmenvorstand Sunrise.

Michelle Crapella, ICT Service Operation Manager III bei Swisscom, Mitglied Firmenvorstand Swisscom Group und Zentralvorstand syndicom.

Pascal Bassu, Prozessmanager bei Swisscom, Vize-Präsident Firmenvorstand Swisscom Group und Mitglied Zentralvorstand syndicom.

Pia Bucher, Engagement Manager bei Swisscom, Mitglied Firmenvorstand Swisscom Group, Mitglied comPlan-Stiftungsrat.

Roman Bissig, Product Owner bei Swisscom, Personalvertreter INI Swisscom.

Silas Arn, ICT System Manager bei Swisscom, Personalvertreter INI Swisscom, Mitglied Firmenvorstand Swisscom Schweiz.

Thomas Wälti, ICT Service Manager II bei Swisscom, Präsident Personalvertretung INI Swisscom, Mitglied Firmenvorstand Swisscom Group.

Urs Zumbach, Senior Solution Designer Connectivity bei Swisscom, Präsident Personalvertretung B2B Swisscom, Präsident Firmenvorstand Swisscom Group, Mitglied Zentralvorstand syndicom.

Werner Schenk, Buy Material Purchasing Manager bei Cablex, Co-Präsident Firmenvorstand Cablex, Mitglied Firmenvorstand Swisscom Group und Zentralvorstand syndicom.

Im Sounding Board beteiligten sich zudem weitere, hier nicht namentlich aufgeführte syndicom-Mitglieder von Google und anderen Big Tech-Unternehmen.

7 Literaturverzeichnis

- AI Workforce Consortium (2025): *ICT in Motion. The Next Wave of AI Integration*.
- Ben Dhaou, Imed, Hannu Tenhunen, Jouni Isoaho, Xing Guo und Zhuo Zou (2025): *Rethinking ICT Engineering with Transformative Impact of AI-based Innovation and Co-creation*. IEEE International Conference on Human-Machine Systems.
- McKinsey Global Institute (2018): *Skill Shift. Automation and the Future of the Workforce*.
- Felten, Edward, Manav Raj und Robert Seamans (2021): "Occupational, Industry, and Geographic Exposure to Artificial Intelligence. A Novel Dataset and Its Potential Uses." *Strategic Management Journal*, 42, 2195–2217.
- KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich (2025): *KI und der Schweizer Arbeitsmarkt. Erste Evidenz zu Auswirkungen auf Arbeitslosigkeit und Stellenausschreibungen*. KOF Studien Nr. 186.
- BSS Volkswirtschaftliche Beratung (2025): *ICT-Fachkräftesituation. Bedarfsprognose 2033*. Im Auftrag von ICT-Berufsbildung Schweiz.
- ManpowerGroup (2025): *Arbeitsmarktbarometer. Zusatzbefragung KI. Deutsche Ergebnisse 2025 Q2*.
- Anthropic (2026): *Labor Market Impacts of AI. A New Measure and Early Evidence*.
- SECO (2017): *Ursachen und Auswirkungen des Strukturwandels im Schweizer Arbeitsmarkt*. SECO Publikation Arbeitsmarktpolitik Nr. 46.
- International Monetary Fund, IMF (2023): *Labor Market Exposure to AI. Cross-country Differences and Distributional Implications*. IMF Working Paper 23/216.
- PwC (2025): *The Fearless Future. 2025 Global AI Jobs Barometer*.
- Avenir Suisse (2024): *Zukunftssichere Berufe. Wie künstliche Intelligenz den Schweizer Arbeitsmarkt verändert*.
- World Economic Forum (2025): *Future of Jobs Report 2025*.
- ZHAW, EHL Hospitality Business School und HEG Arc (2025): *Collective Agency in Leading Change. An Insight Report on Reframing Education on Organizational Change*.