Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Auszug Studie: POWER DUCK CHANGE MASTER

Teil 1: Informations- und Change Management

Seite 195 bis 197: Die **Vital@Work Methode**

Teil 2: Fallstudie POWER DUCK CHANGE MASTER

Seite 286: **KI Use Case** bei der Capita AG

Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik, Konzepte und Fallstudien

Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU

Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.)

ki-zentrum.ch

Wir tschaftspar tner:

ABACUS

Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

swisscom

Forschungs- und Medienpartner:

KI 4 KMU

nrp Neue Regionalpolitik

ORGANISATOR

topsoft Plattform für Digitales Business

WIRTSCHAFTS FÖRDERUNG REGION OLTEN

Impressum

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
4600 Olten
Schweiz

www.fhnw.ch/wirtschaft
www.ki-zentrum.ch

Marc K. Peter, Emanuele Laurenzi & Knut Hinkelmann (Hrsg.):
Künstliche Intelligenz (KI): Strategiemethodik, Konzepte und Fallstudien.
Ein Leitfaden für die Planung und Umsetzung im KMU.
FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten/Schweiz im Juli 2025

Unter Mitarbeit und mit Beiträgen von
Mathias Binswanger, Martina Dalla Vecchia, Diane Dishy, Adele Dörner,
Claude Egli, Andrina Eisenegger, Johannes Fenner, Leandra Gafner,
Aldo Gnocchi, Samira Hamouche, Knut Hinkelmann, Rainer Kessler, Paul C. Kreis,
Diego Kuonen, Emanuele Laurenzi, Johan P. Lindeque, Marco Looser,
Nicholas Magee, Mario Marti, Andreas Martin, Alain Neher, Marc K. Peter,
Stefano Recca, Manuel Renold, Daniel Ritschard, Anna Rozumowski,
Michael Schmidt-Purrmann, Mike Tonazzi, Toni Wäfler, Hans-Friedrich Witschel,
Lucia Wuersch, Cécile Zachlod und Nicolas Zahn.

1. Auflage 2025

Wir danken den Wirtschaftspartnern Abacus, Gesundheitsförderung Schweiz
und Swisscom sowie den Forschungs- und Medienpartnern KI-4-KMU,
NRP Neue Regionalpolitik, Organisator, TopSoft und Wirtschaftsförderung
Region Olten für Ihre Unterstützung.

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen die Autor:innen
sowie die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in keinem Fall,
einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit
von Angaben, Hinweisen und Empfehlungen sowie für eventuelle Druckfehler.

© 2025 FHNW Hochschule für Wirtschaft & Herausgeber

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der FHNW Hochschule
für Wirtschaft und/oder der Herausgeber in irgendeiner Form reproduziert
oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,
verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden Eigentümern.

Konzeption und Leitung:
Prof. Dr. Marc K. Peter, FHNW Hochschule für Wirtschaft

Lektorat:
Susanne Loacker, Polarstern AG

Gestaltung und Grafik:
Chantal Brülhart, Jörg Bruppacher und Benedikt Roth, Polarstern AG

Bild Umschlag: Erstellt mit generativer KI (DALL-E und Adobe Firefly). In der modernen
Geschichtserzählung wird Alan Turing als der Vater der künstlichen Intelligenz (KI)
vorgestellt. Turing legte 1950 mit seiner Publikation «Computing Machinery and
Intelligence» einen Grundstein der Informatik.

ISBN-10: 3-03724-218-3
ISBN-13: 978-3-03724-218-6
EAN: 9783037242186

Digitale Ausgabe erhältlich auf: www.ki-zentrum.ch

Informations- und Change-Management

Die Einführung von KI-Systemen erfordert ein umfassendes Informations- und Change-Management, um die Akzeptanz bei den Mitarbeiter:innen zu fördern und eine möglichst reibungslose Integration zu gestalten. Daher ist es essenziell, die gesamte Belegschaft parallel zur Einführung umfassend und einfach verständlich über die Ziele, die Funktionsweise und die Auswirkungen der KI-Systeme zu informieren und deren KI-Kompetenz für die betreffende KI-Lösung zu trainieren. Ängste und Bedenken sollten ernst genommen und es sollte ihnen mit grösstmöglicher Transparenz begegnet werden. Das schafft beste Voraussetzungen für eine unterstützende und entlastende Wahrnehmung von KI-Systeme im Arbeitsalltag.

Folgende Aspekte spielen dabei eine besondere Rolle:

Transparente Kommunikation

- **Offene Information**: Mitarbeiter:innen sollten frühzeitig und umfassend über die geplanten KI-Initiativen informiert werden, um Vertrauen auf- und Ängste abzubauen.
- **Zweck und Nutzen erläutern**: Es ist wichtig, den Zweck der KI-Initiative klar darzulegen und die Vorteile für sowohl die Mitarbeiter:innen als auch für das Unternehmen hervorzuheben. Untersuchen Sie gemeinsam, welche unterstützende Wirkung sich ergibt. Zählen Sie alle Faktoren auf, die sich zur Automatisierung, Effizienzsteigerung, Entscheidungsfindung sowie zur Verbesserung der Kommunikation ergeben.
- **Blockierende Faktoren**: Identifizieren Sie mit Ihren Mitarbeiter:innen ebenso alle blockierenden Faktoren, die Auslöser für Sorgen und Ängste sein können, sowie deren Auswirkungen für die Beschäftigten und das Unternehmen. So können Widerstände benannt und möglicherweise ausgeräumt werden, die z. B. auf den Verlust von menschlicher Interaktion hinweisen.
- **Vorbereitende Planung**: Planen Sie den Übergang sorgfältig, identifizieren Sie Herausforderungen und Risiken und entwickeln Sie gemeinsam mit allen Stakeholdern Strategien.

Einbindung der Mitarbeiter:innen

- **Partizipation fördern**: Die Einbindung der Mitarbeiter:innen in den Gestaltungsprozess der KI-Systeme erhöht die Akzeptanz und ermöglicht wertvolle Rückmeldungen. Betonen Sie die Wichtigkeit der Mitwirkung am Prozess und binden Sie Mitarbeiter:innen früh in die Entscheidungsprozesse ein. Das erhöht die Identifikation mit dem Vorhaben und wirkt Widerstand, Misstrauen und Frustration entgegen.
- **Feedback-Kultur etablieren**: Eine offene Haltung gegenüber Feedback und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, sind entscheidend für den Erfolg. Zudem fühlen sich die Mitarbeiter:innen als Teil des Wandels, was wiederum Engagement und Akzeptanz fördert.

Schulung und Weiterbildung

- **Kompetenzaufbau**: Gezielte Schulungen und Workshops helfen dabei, das Verständnis für KI zu vertiefen und die notwendigen Fähigkeiten für den Umgang mit neuen Technologien zu entwickeln. Entwickeln Sie individuelle Schulungspläne, die sich ebenso an den Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen wie den Anforderungen der KI-Lösung orientieren. So stellen sich schneller Erfolgserlebnisse ein und Widerstände werden überwunden.
- **Kontinuierliches Lernen**: Die Förderung der kontinuierlichen Lernkultur unterstützt die Mitarbeiter:innen dabei, sich an Veränderungen zeitnah anzupassen und neue Kompetenzen zu erwerben. Nutzen Sie hybride Schulungen und adaptive Weiterbildungsprogramme zum Aufbau der erforderlichen Kompetenzen. Damit erhöhen Sie sowohl Ihre Attraktivität als Arbeitgeber als auch mit Motivation der Mitarbeiter:innen.

Anpassung der Unternehmenskultur

- **Kulturwandel begleiten**: Die Einführung von KI erfordert oft einen Wandel in der Unternehmenskultur hin zu mehr Offenheit und Innovationsbereitschaft. Sehen Sie diese Situation als willkommene Gelegenheit, die Organisation fit für die Zukunft zu machen. Wie schnell das (unter Druck) funktionieren kann, bewiesen viele Unternehmen eindrücklich während COVID.
- **Widerstände ernst nehmen**: Es ist wichtig, Bedenken der Mitarbeiter:innen ernst zu nehmen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Identifizieren und nutzen Sie die blockierenden Faktoren, zeigen Sie dafür Verständnis und finden Sie gemeinsam eine Lösung resp. bieten Sie Unterstützung an.

Pilotprojekte und schrittweise Implementierung

- **Testphasen nutzen**: Durch Pilotprojekte können Erfahrungen gesammelt und Anpassungen vorgenommen werden, bevor eine flächendeckende Einführung erfolgt. Betrachten Sie «Scheitern» als Lieferant für wertvolle Erkenntnisse, die beim Überwinden der nächsten Hürden nützlich sind.
- **Schrittweises Vorgehen**: Eine schrittweise Implementierung ermöglicht es, den Veränderungsprozess besser zu steuern und die Auswirkungen zu beobachten. Am besten setzen Sie eine KI ein, die den Mitarbeiter:innen rund um

die Uhr zur Verfügung steht, zu allen inner- als ausserbetrieblichen Sachverhalten relevante Informationen liefert sowie bei allen Herausforderungen unterstützt.
- **Kontinuierlicher Prozess**: Die Einführung einer KI ist ein kontinuierlicher Prozess, der niemals aufhört. Durch lebenslanges Lernen stellen Sie die Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen sicher, damit durch erforderliche Anpassungen weitere Verbesserungen erzielt werden.

Ressourcenbereitstellung
- **Ausreichende Mittel**: Stellen Sie sicher, dass genügend finanzielle und personelle Ressourcen für die Einführung und den Betrieb der KI-Systeme verfügbar sind. Stellen Sie einen «KI-Playgroud» zur Verfügung, damit Mitarbeiter:innen sich sorglos mit KI auseinandersetzen und neue Ideen entwickeln können.
- **Unterstützung anbieten**: Bereitstellung von Supportstrukturen für Mitarbeiter:innen, die Unterstützung beim Umgang mit neuen Technologien benötigen. Schaffen Sie z. B. einen «KI-Competence-Circle» bestehend aus KI-Ambassadoren, die als «Influenzer» den zeitnahen Austausch von Informationen zur KI in alle Bereiche des Unternehmens fördern.

Zeitgemässe Change-Management-Modelle

Die Einführung von KI in einem Unternehmen oder einer Organisation ist eine tiefgreifende Veränderung, die sowohl technische als auch kulturelle Herausforderungen mit sich bringt. Sie betrifft Prozesse, Strukturen und vor allem die Mitarbeiter:innen und ihre Denkweise. Daher sind Change-Management-Modelle mit direkter Einbindung der Mitarbeiter:innen besser geeignet als andere, insbesondere, weil dann zeitgemässe Aspekte der Employee-Journey (Onbording, Anstellung), Developement (Entwicklung), Retention (Bindung) und Offboarding (Trennung) Beachtung finden.

Geeignete Change-Management-Modelle für die Einführung von KI sind:
- **ADKAR-Modell** – für die individuelle Anpassung der Mitarbeiter:innen
- **BANI-Modell** – für die Reduktion von psychologischen Barrieren und Ängsten
- **Kraftfeldanalyse** – nach Lewin – für die Planung und Überwindung von Widerständen
- **SCARF-Modell** – für die emotionale Akzeptanz der Mitarbeiter:innen
- **VITAL@WORK-Modell** – für eine motivierte Zusammenarbeit

ADKAR-Modell

Da die Einführung von KI oft mit Unsicherheit und Widerstand verbunden ist, hilft das **ADKAR-Modell**, Menschen gezielt zu begleiten und individuelle Anpassung der Mitarbeiter:innen zu ermöglichen.

Anwendung auf KI-Einführung:
- **Schritt 1 – Awareness (Bewusstsein):** Warum ist KI wichtig und welche Vorteile bringt sie?
- **Schritt 2 – Desire (Wunsch):** Sorgen und Widerstände ernst nehmen sowie Beteiligung fördern.
- **Schritt 3 – Knowledge (Wissen):** Schulungen und Trainings zur Nutzung von KI-Technologien.
- **Schritt 4 – Ability (Fähigkeit):** Mitarbeiter:innen mit KI-Tools arbeiten lassen.
- **Schritt 5 – Reinforcement (Verstärkung):** Erfolgreiche KI-Projekte sichtbar machen, positive Verstärkung durch Anreize.

Vorteil: Fokus auf den Mitarbeiter:innen fördert die Akzeptanz und die Nutzung von KI.

BANI Modell

Das **BANI-Modell** wurde 2018 von Jamais Cascio entwickelt, um die Herausforderungen unserer zunehmend chaotischen Welt zu beschreiben. Dieses Modell gilt als Weiterentwicklung des VUCA-Rahmens und bietet Einblicke in die Dynamiken moderner Unsicherheiten.

Anwendungsgründe bei KI-Einführung:
- **Brittle (brüchig):** Systeme oder Strukturen, die stabil erscheinen, jedoch plötzlich und unerwartet versagen können.
- **Anxious (ängstlich):** Das Gefühl der Überforderung und Unsicherheit angesichts unvorhersehbarer Ereignisse.
- **Nonlinear (nichtlinear):** Situationen, in denen kleine Ursachen grosse und unvorhersehbare Auswirkungen haben können.
- **Incomprehensible (unverständlich):** Ereignisse oder Entwicklungen, die schwer zu verstehen oder zu erklären sind.

Vorteil: Reduziert Widerstände gegenüber Chaos und Unvorhersehbarem.

Kraftfeldanalyse (Lewin)

Die **Kraftfeldanalyse** (**Lewin**) hilft, die Einführung von KI zu steuern, indem **hemmende** und **treibende Kräfte** analysiert werden.

Beispielhafte Analyse für KI-Einführung:
- **Treibende Kräfte:** Effizienzsteigerung, Kostenersparnis, Innovationsdruck, Wettbewerbsfähigkeit
- **Hemmende Kräfte:** Angst vor Arbeitsplatzverlust, mangelnde KI-Kenntnisse, Datenschutzbedenken, Skepsis gegenüber Automatisierung

Massnahmen:
- **Treibende Kräfte verstärken:** Erfolgsstorys teilen, eine klare Vision schaffen
- **Hemmende Kräfte abbauen:** Schulungen anbieten, Transparenz schaffen und Sicherheit betonen.

Vorteil: Hilft, mögliche Widerstände zu adressieren und die Akzeptanz zu erhöhen.

SCARF-Modell

Das **SCARF-Modell** wurde von **David Rock** entwickelt und beschreibt fünf soziale Bedürfnisse, die das Verhalten und die Reaktionen von Menschen in sozialen und beruflichen Kontexten beeinflussen:
- **Status** – das relative Ansehen einer Person im Vergleich zu anderen
- **Certainty** (**Sicherheit**) – das Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit und Klarheit über die Zukunft
- **Autonomy** – das Gefühl, Kontrolle über Entscheidungen und Handlungen zu haben
- **Relatedness** (**Zugehörigkeit**) – das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit und Vertrauen
- **Fairness** – die Wahrnehmung gerechter und transparenter Prozesse

Vorteil: Reduziert Widerstände und stärkt Vertrauen und Akzeptanz.

VITAL@WORK Modell (Czupalla)

Das **Vital@Work-Modell** von Christian Czupalla zielt darauf ab, die Zusammenarbeit in Unternehmen zu verbessern, eine motivierende Arbeitskultur sowie die emotionale Akzeptanz der Mitarbeiter:innen zu fördern. Es basiert auf 5 klar definierten Schritten, die Unternehmen darin zu unterstützen, einfache, vitale Motivationsmechanismen zu etablieren. Der Philosophie von Dr. Klaus Doppler folgend – Change-Management mit den Menschen - wirkt das Vital@Work-Modell wie ein Betriebssystem für motivierte Zusammenarbeit auf dem Weg zum Zielzustand jeder Veränderung. Es sieht vor, dass Widerstände, Ängste und soziale Dynamiken berücksichtig sind im Kontext zeitgemässer Konzepte der Arbeitswelt *(New Work, AGIL,)*. Das Modell zielt darauf ab, eine **leistungsfördernde Atmosphäre**, **lebendiges Teamwork** und **motivierte Leistungsbereitschaft** zu erzeugen.

Anwendung auf KI-Einführung:
- **Schritt 1 - Kennenlernen:** Verständnis für die Menschen im Unternehmen entwickeln und die aktuellen Dynamiken der Unternehmenskultur analysieren.
- **Schritt 2 - Vertrauen aufbauen:** Durch Coaching, individuelle Gespräche und Training wird Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen gestärkt.
- **Schritt 3 - Motivation fördern:** Klarheit schaffen, Lösungsfindung beschleunigen und Freude an Entwicklungen fördern, um die Eigenverantwortung und Kooperation im Team zu steigern.
- **Schritt 4 - Entwicklung unterstützen:** Die neu gewonnene Klarheit in der Organisationsstruktur sichtbar machen und die Lösungskompetenz in der teamübergreifenden Zusammenarbeit stärken.
- **Schritt 5 - Nachhaltigkeit leben:** Das Vertrauen in die neuen Arbeitsweisen festigen und die kontinuierliche Steigerung von Innovationskraft, Kreativität und Produktivität sicherstellen.

Vorteil: Die Verknüpfung dieser Methode mit einem eigenen KI-Chatbot fördert die Motivation und damit den Unternehmenserfolg.

Capita Customer Services AG

Interviewpartner POWER DUCK GPT Change-Master KI-Lösung: Christian Czupalla, Founder WIN-WIN FOR WORK GmbH, www.winwinforwork.org
Interviewpartner zum Use-Case in der Capita Customer Service AG: Christian Ecknauer, Geschäftsführer Capita Customer Service AG

Anzahl Mitarbeitende der Capita:
1 100 in der Schweiz an vier Standorten, weltweit 41 000
www.my-capita-europe.com

Tätigkeit in einem Satz:
Kundenservice und Customer Management bis hin Business Process Outsourcing.

Welche KI-Potenziale haben Sie identifiziert und wofür?
- Verbesserung der Zusammenarbeit durch Abbau von Informationssilos und Förderung des Wissensaustauschs.
- Steigerung der Mitarbeitermotivation durch Entlastung von Routineaufgaben und Bereitstellung personalisierter Services.
- Effizienzsteigerung durch Automatisierung und schnelleren Zugriff auf relevante Informationen.
- Schaffung einer positiven Unternehmenskultur, die auf den Prinzipien des Vital@Work-Modells basiert.

Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihren KI-Projekten?
- Effizienzsteigerung und Mitarbeitermotivation.
- Verbesserung der Zusammenarbeit und des Employer Brandings.
- Aufbau einer positiven Unternehmenskultur und einer «humanen Zukunftswirtschaft».

Wie setzen Sie die KI-Projekte methodisch um / wie gehen Sie vor?
- Implementierung eines KI-basierten Workspace, der auf dem Vital@Work-Modell basiert.
- Durchführung eines «Let's work happy»-Onboardings zur Vorbereitung der Mitarbeiter:innen auf die neue Arbeitsweise.
- Schrittweise Einführung der KI-Lösung in verschiedenen Abteilungen.
- Kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Strategie.

Wie setzen Sie die KI-Projekte technisch um / mit welchen Partnern?
- Die KI-Projekte werden in Kooperation mit der WIN-WIN FOR WORK GmbH und SwissCognitive umgesetzt. Die Implementierung erfolgt iterativ mit einem begleitenden Success Management. Der Zugang und die technische Realisierung erfolgen über eine Portallösung – eine Cloudlösung mit Shadow-Pin-Technologie und der Philosophie «Privacy First».

Was würden Sie anderen Unternehmen beim Einsatz von KI empfehlen?
- **Technologie und Datenschutz:** Setzen Sie auf sichere Technologien wie Shadow Pin und einen «Privacy First»-Ansatz, um das Vertrauen der Mitarbeiter:innen zu gewinnen.
- **Verständnis und Transparenz:** Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter:innen die Arbeitsweise der KI verstehen und sich im Umgang mit ihr sicher fühlen. Nur so entsteht das notwendige Vertrauen, um die Lösung effektiv zu nutzen.
- **Sinn, Nutzen und Haltung:** Geben Sie der KI einen klaren Sinn und Nutzen und eine Haltung, die von den Usern verstanden und akzeptiert wird. Nur so wird die KI-Lösung als «AI-Agent und «technologischer Mitarbeitender» verstanden, genutzt und akzeptiert.
- **Weitere Empfehlungen:** Berücksichtigen Sie auch die bereits genannten Punkte wie emotionale Ansprache, Nutzerzentrierung, einen ganzheitlichen Ansatz, visuelle Spielregeln und kontinuierliche Entwicklung.

Autor Fallstudie: Marco Looser