

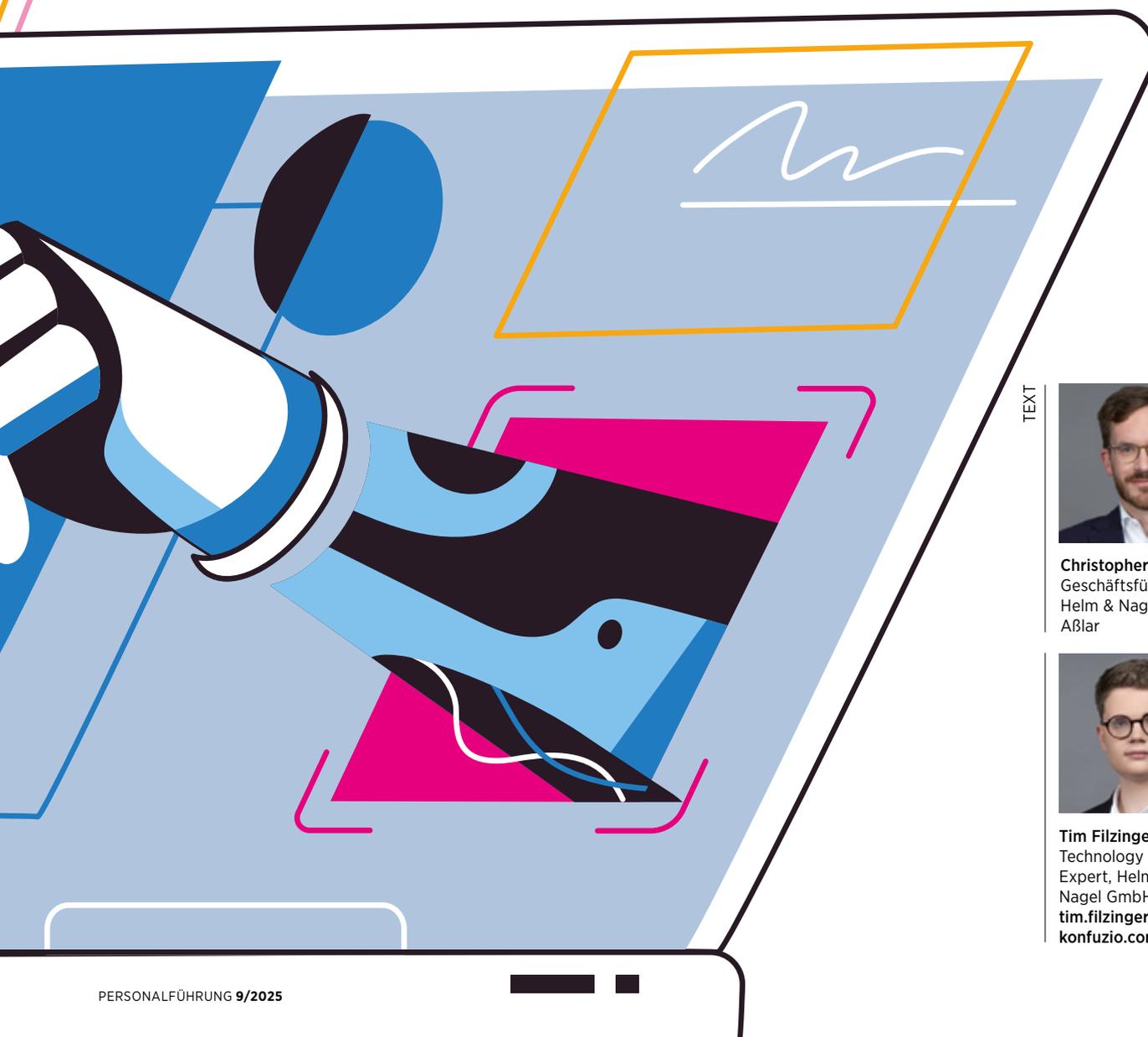
Vom Bauchgefühl zur

Warum das Personalwesen die
KI-Transformation leiten muss

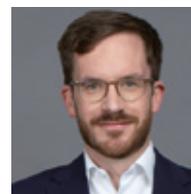


datenbasierten Entscheidung

Als Technologie, die eigenständig kommunizieren, handeln und entscheiden kann, hinterfragt Künstliche Intelligenz, wie Menschen ihrerseits kommunizieren, handeln und entscheiden. Anders als in der industriellen Revolution betrifft die wirtschaftliche Automatisierung diesmal vor allem kognitive Tätigkeiten. Gelingt die Verbindung aus menschlichen und maschinellen Kompetenzen, sind in Unternehmen bessere Personalentscheidungen möglich – eine Prämisse, die an so manchem Chefsessel rüttelt. Der US-Pharmakonzern Moderna gehört zu den Pionieren beim Einsatz von KI im Personalmanagement.



TEXT



Christopher Helm
Geschäftsführer,
Helm & Nagel GmbH, Aßlar



Tim Filzinger
Technology Editorial
Expert, Helm &
Nagel GmbH, Aßlar
tim.filzinger@konfuzio.com

Kaum eine Ressource kann sich den durch Künstliche Intelligenz ausgelösten Veränderungen entziehen. Eine Folge ist, dass digitale Unternehmen zu Marktführern werden, wo bislang noch kein Markt war.

Es wurde viel diskutiert in den vergangenen zehn Jahren, zunächst nur in Studierzimmern in Stanford oder am MIT, in Task Forces bei Google und anschließend in einer Reihe von bahnbrechenden Fachpublikationen. Das Getuschel wurde lauter und erfasste erst die Fachpresse, dann die Massenmedien. Inzwischen ist klar: Künstliche Intelligenz (KI) wurde flächendeckend zu einem neuen Mitarbeiter und Konkurrenten zugleich. Sie blickt bei alltäglichen Arbeitsabläufen über die Schulter, greift ein, ergänzt, unterstützt – und ersetzt? Ein großes Fragezeichen, das die Diskussionen weiter nährt. Allerdings ist die Phase erreicht, in der alles Gesagte sukzessive an der Realität geprüft wird, mit jedem Projekt, jeder Analyse, jedem Prompt. Zugleich schreitet die Transformation der Wirtschaft unaufhaltsam voran, und digitale Firmen werden zu Marktführern, wo vor Kurzem noch kein Markt war. Kaum eine Ressource entzieht sich den durch die Technologie ausgelösten Umstrukturierungen. Unweigerlich fällt der Blick auf jene Personen, die mit den besonders wertvollen Human Resources wirtschaften.

Wie stark dieser Zusammenhang ist, zeigt sich in einzelnen Unternehmen bereits deutlich: Bei Moderna zum Beispiel, einem bekannten Hersteller von mRNA-Impfstoffen mit Hauptsitz in Massachusetts, unweit des MIT. Wie der amerikanische Tech-Journalist Jon Victor berichtet (2025), habe die Führungsetage des Pharmariesen beim Zugriff auf die unternehmenseigenen Nutzungsdaten von ChatGPT eine entscheidende Entdeckung gemacht: Quartalsweise stieg die Nutzung signifikant an, immer dann, wenn groß angelegte Leistungsbeurteilungen fällig waren. Diese Nutzungsspitzen wurden

zum Anlass genommen, eine benutzerdefinierte Version des Chatbots für die Erstellung der Beurteilungen einzusetzen – die erste einer Reihe von intensiven Kooperationen zwischen IT und HR. Letztlich führte generative KI als Innovationstreiber dazu, dass man die beiden Abteilungen gänzlich zusammenlegte. Heute trägt die Personalchefin Tracey Franklin die Verantwortung für alle KI-Projekte des Konzerns, anstelle des CTO. Es dürfte nicht der letzte derartige Schritt gewesen sein.

Entlastung bei grundlegenden Textaufgaben

Dass sich Innovationen oft zunächst „heimlich“ in Alltagsanwendungen manifestieren, bevor ein struktureller Effekt entsteht, ist nichts Neues, entspricht es doch der klassischen Theorie der Innovationsdiffusion (Rogers 1962). Die Besonderheiten liegen in der Technologie selbst: Im Fokus stehen Large Language Models (LLMs), künstliche neuronale Netze, die anfangs nur zur Verarbeitung und Generierung von Text, inzwischen auch von Bild und Ton eingesetzt werden. Es entsteht eine Grenzauflösung in der umfassenden Kommunikation mit Computern, die lange Zeit nur IT-Profis vorbehalten war.

Besonders groß war der Effekt zunächst in Umgebungen, wo das vorherrschende Datenformat Text ist, wie im Personalwesen, ein Stück abseits der „harten Zahlen“ des Managements: Eine Jobbeschreibung zum Beispiel bildet im Idealfall möglichst treffend ab, was in dem jeweiligen Unternehmensbereich passiert. Das umfasst Tools, Methoden und Abläufe, die häufig in zentra-

len Manuals dokumentiert sind. Diese Informationen können LLMs als Wissensbasis dienen und lassen sich maschinell mit wenigen Anweisungen (Prompts) zu treffenden Beschreibungen ausformulieren.

Dieser zusammenfassende Mechanismus ist auch für Leistungsbeurteilungen einsetzbar – wie bei Moderna. Aus gesammelten Stichpunkten von Feedback eines ganzen Jahres wird schnell ein inhaltsstarker Absatz. Je nach Betrachtungswinkel liegt der eigentliche Mehrwert nicht in der Erstellung der Zusammenfassung, sondern in der Sichtung der zugrundeliegenden Informationen. Arbeitsverträge, Berichte, Präsentationen, Rückfragen des Personals und Lebensläufe enthalten Unmengen unstrukturierter Daten von immensem Wert. Um diesen gezielt freizusetzen, bedarf es der Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Grundsätze, oft auch betriebsrätlicher Zustimmung.

Ist die Zielsetzung klar und zweckgebunden, können LLMs in den internen Daten bislang unbekannt Zusammenhänge zutage fördern. Eine wesentliche Stärke der Technologie liegt in der zeitgleichen Berücksichtigung einer größeren Datengrundlage, eines größeren Kontexts, als es die menschliche Aufmerksamkeit zulässt. So lassen sich zum Beispiel Stärken und Schwächen von Abläufen, Strukturen oder Abteilungen aufdecken. Diese Erkenntnisse können von den Modellen genutzt werden, um Onboarding-Materialien, Briefings und Manuals anzupassen. Für Personalverantwortliche entsteht Entlastung, die der strategischen Handhabung einer besonders zentralen Ressource zugutekommt.

LLMs wandeln implizites Wissen, beispielsweise in Form von Gesprächen, Beobachtungen und Erfahrungen, in explizite Texte um. So entstehen neue Dokumente wie Reports, Briefings oder Strategiepapiere.

Große Sprachmodelle für schnellere Wissenstransformation

Wissen bleibt der zentrale Werttreiber in Unternehmen, und auch der Umgang mit diesem wertvollen Gut muss nicht gänzlich neu erfunden werden. LLMs werden in puncto Multimodalität, also der Verarbeitung audiovisueller Elemente, weiterentwickelt. Die Organisation des Wissens (Nonaka / Takeuchi 1995) ist eine wesentliche Grundlage, wenn es um die Nutzung von Wissen als Ressource geht. Dessen Transformation zwischen verschiedenen Zustandsformen wie implizit und explizit ist zentral. Das galt lange als rein soziokulturelles Phänomen, das technisch nur schwer abbildbar war. Inzwischen ändern Dokumente als Informationsträger durch gesprochene Eingaben, Transkripte, visuelle Aufbereitungen sowie Neuinterpretationen durch LLMs laufend ihren Zustand. In Benutzeroberflächen sind Plug-ins integriert, um auf Anfrage Informationen bereitzustellen, die in angebundenen Berichten, Verträgen oder Präsentationen zwischen den Zeilen schlummern.

Es entstehen Einblicke, die mitunter durch ihre Neuartigkeit überraschen, aber eigentlich auf gespeichertem Wissen teilweise ehemaliger Mitarbeitender beruhen. Bei der Externalisierung verwandeln LLMs implizites Wissen, zum Beispiel in Form von Gesprächen, Beobachtungen oder Erfahrungen, in explizite Texte, etwa durch automatische Transkriptionen oder die Auslesung von Präsentationen. In der Kombination fassen sie Inhalte aus verschiedenen Quellen zusammen und erzeugen daraus neue Dokumente wie Reports, Briefings oder Strategiepapiere.

Die Wissensspirale

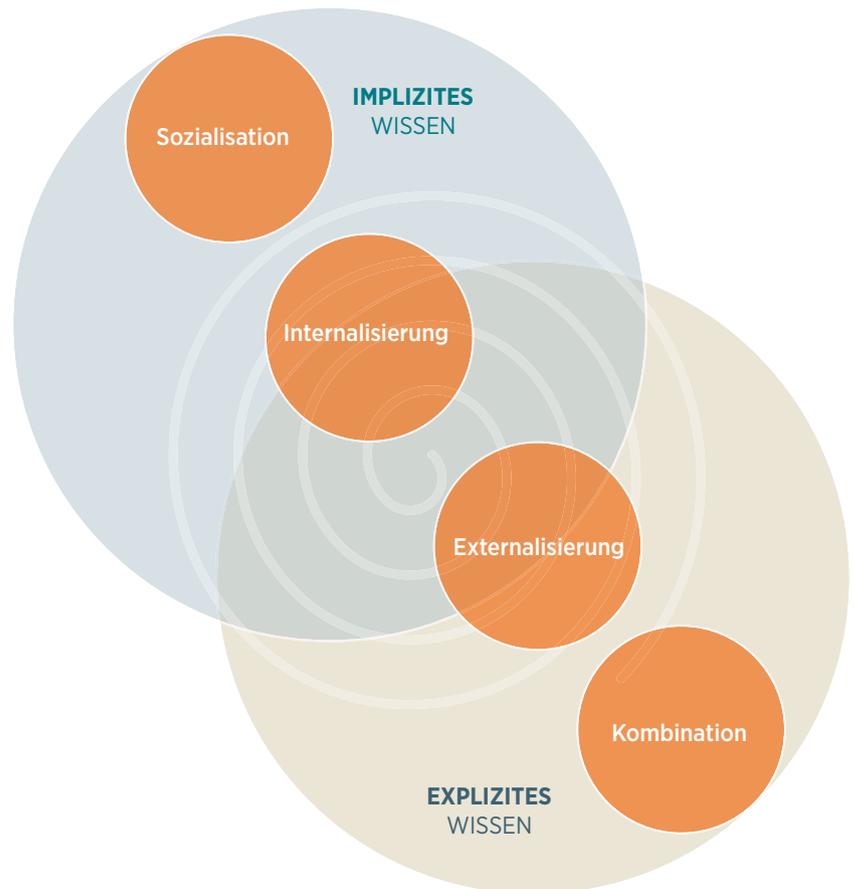


Abb. | Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka / Takeuchi 1995

Skill-Mapping wird einfacher: Die KI durchforstet große Mengen an Berichten, Lebensläufen und E-Mails, was ein umfassendes Bild der Kompetenzen der Bewerbenden ergibt.

Die Internalisierung wird durch Chatbots oder KI-Copiloten unterstützt, die Wissen niedrigschwellig in den Arbeitsalltag integrieren. Technische Limitationen gibt es vor allem im Bereich der Sozialisation, bei der implizites Wissen zwischenmenschlich weiterentwickelt wird. KI beeinflusst jedoch einen Teil der Informationsbeschaffung, aus der sich dieses implizite Wissen speist. Viele dieser Prozesse sind in Unternehmen bereits im Gange, bevor sich das Management dessen bewusst wird – man denke an Moderna. Personalverantwortliche, die nicht nur delegieren, sondern zunächst analysieren und dann orchestrieren, können die Wissensspirale nachhaltig beschleunigen.

Externe und interne Kompetenzverteilung verbinden

Wissen ist ein wesentlicher Teil von Kompetenzen, deren Nachfrage sich durch die KI-Transformation rapide verändert. Die allgemeine „Halbwertszeit“ neu aufgebauter Fähigkeiten sei zuletzt von etwa zehn Jahren auf rund vier Jahre geschrumpft, wird Stanford-Dozent Kian Katanforoosh von Forbes (McKendrick 2024) zitiert. Ein extremes Beispiel ist der junge KI-Beruf des Prompt Engineer. Laut Jörn Brien (2025) noch mit Gehältern von über 300 000 Dollar nachgefragt, sei diese Rolle heute nahezu obsolet. KI-Systeme sind niedrigschwelliger und kontextintensiver, grundlegende Prompting-Fähigkeiten hingegen Basis vieler digitaler Tätigkeiten geworden. Auch wenn die von vielen befürchtete Massenarbeitslosigkeit auf sich warten lässt, sorgen Produktivitätssteigerungen in hoch qualifizierten Jobs für höhere Einstiegshürden und eine Intensivierung der Umschichtun-

gen. Analog dazu findet in Unternehmen eine anhaltende Verschiebung der betriebswirtschaftlich optimalen Kompetenzverteilung statt. HR bildet die Schnittstelle zwischen diesen beiden Dynamiken und muss Bedarf und Angebot zusammenführen.

Doch mit dem dahinterstehenden Innovationstreiber steht zugleich ein Werkzeug zur Verfügung, das sich dazu eignet, derartige Optimierungsprobleme in Echtzeit zu lösen. Das betrifft in erster Linie das Skill-Mapping. Indem LLMs große Mengen an Berichten, Lebensläufen und E-Mails durchforsten, schaffen sie ein umfassendes Bild der verfügbaren Kompetenzen. Dabei können sie durch ihr semantisches Verständnis deutlich genauer vorgehen, als wenn nur auf einzelne Schlagworte wie „Projektmanagement“ geachtet würde. Auch darunterliegende Teilkompetenzen, etwa Kommunikation oder Risikomanagement, werden einbezogen und in den Kontext eingeordnet. Anschließend sind automatisierte SWOT-Analysen möglich, um Ungleichgewichte und Kompetenzlücken aufzudecken. Je nach Ausprägung kann das Management mit einer Umverteilung, Weiterbildung, Umschulung oder Neueinstellung reagieren. In letzterem Fall erlaubt die automatisierte Durchforstung von Jobportalen den Abgleich mit verfügbaren Profilen und somit die Verbindung des Arbeitsangebots mit der individuellen Nachfrage.

Das Verständnis, wie anhand der beschriebenen Informationsformen Management- und Personalentscheidungen getroffen werden, ändert sich durch die KI-Transformation nicht zum ersten Mal. Traditionelle Modelle wie der Homo Oeconomicus gingen etwa davon aus, dass wirtschaftliche Akteure

weitgehend objektiv und gewinnmaximierend entscheiden. Dieser Ansatz ist durch die Grundzüge der Verhaltensökonomik nach Nobelpreisträger Daniel Kahneman längst widerlegt: Entscheidungen fallen häufig anhand von Heuristiken, subjektiven Annahmen oder umgangssprachlich dem Bauchgefühl. Das kann mitunter zur Ungleichbehandlung von Mitarbeitenden oder zum Übersehen von Leistungspotenzialen führen.

KI-Systeme sollen sensible menschliche Entscheidungen nicht ersetzen, sondern um relevante Informationen ergänzen. Das hinterfragt wiederum die heutige Gültigkeit von Kahnemans Thesen: Forbes-Autor Michael Gale (2023) argumentiert, dass die unterstellte Ungenauigkeit menschlicher Einschätzungen durch die Technologien wesentlich verringert werde. Denn große Sprachmodelle rationalisieren und objektivieren unternehmerische Entscheidungen auf verschiedene Weise: Einerseits indem sie den erweiterten Kontext zu einem einzelnen Endpunkt, also einer Prognose, Zustandsbeschreibung oder Handlungsempfehlung, zusammensetzen. Die Modelle agieren dabei als zusätzliche Berater, die durch eine direkte Interaktion mit internem Wissen eine fundierte Entscheidungsgrundlage schaffen.

Im Gegensatz zu menschlichen Beratern lässt sich dieser Mechanismus skalieren, was einen weiteren Effekt ermöglicht: die Diversifizierung des Meinungsbilds. Denn auch KI-Modelle können unterschiedliche Perspektiven liefern; ihr Verhalten hängt stark von den gesehenen Daten ab. Erfordert eine Aufgabenstellung eigentlich andere Informationen, sind Verzerrungen und Abweichungen möglich. Ähnlich wie bei

Langsames Entscheiden kann zu deutlich besseren Ergebnissen führen. Statt solche scheinbar ineffizienten Strategien als menschliche Unzulänglichkeiten abzutun, lassen sie sich als kluge Dosierung von Ressourcen einordnen.

Wenn KI-Systeme Fehler machen, dann oft deshalb, weil sie stoisch einer statistischen Logik folgen, die der Situation unangemessen ist. Der Mensch muss diese Logik kontrollieren, indem er die verwendeten Daten bereinigt.

menschlicher Arbeitsteilung liegt daher eine individuelle Spezialisierung verschiedener LLMs nahe, die in Summe wie eine Schwarmintelligenz ein noch umfassenderes Bild der Lage zusammensetzen können. Denkbar sind etwa einzelne LLM-Experten für Recruiting, Onboarding oder Weiterentwicklung, die situative Entscheidungen unterstützen. Das hat vor allem Auswirkungen darauf, wie Akteure dabei vorgehen.

Entscheidungswege werden vielfältiger

Eigentlich gibt es seit jeher bereits eine weitere Herangehensweise an Entscheidungen. Geht es nach Kahneman (2011), ist neben dem schnellen heuristischen Denken auch eine langsame, anstrengende, aber logischere Denkweise relevant. Auch wenn meistens System eins aktiv ist, führt bei komplexen Fragen das langsamere Entscheiden zu deutlich besseren Ergebnissen. Statt diese wechselhaften und mitunter inkonsistenten Strategien als menschliche Unzulänglichkeiten abzutun, lassen sie sich als kluge Dosierung von Ressourcen einordnen.

Das Modell ist so erfolgreich, dass es zu einem weiteren Ziel KI-basierter Imitation geworden ist: Viele Sprachmodelle sind inzwischen zu sogenanntem Deep Thinking, Deep Research oder Deep Reasoning fähig. Das heißt, die Systeme können Probleme in mehreren Schritten lösen, verschiedene Wege evaluieren und abwägen. Auch wenn Entscheidungen dadurch grundsätzlich unterstützt werden, besteht die neue Schwierigkeit darin, menschliche und maschinelle Vorgehensweisen individuell und problembezogen zu kombinieren. Übergreifend

lassen sich daraus drei Typologien der Entscheidungsfindung mit KI bilden:

\ Bei reiner Routine mit klaren Regeln, hohem Volumen und wenig Risiko können LLMs schnell und ohne direkte menschliche Beteiligung entscheiden. Das betrifft zum Beispiel die Bewerbungsvorqualifikation anhand festgelegter Kriterien.

\ Bei Entscheidungen mittlerer Komplexität, die ein gewisses Risiko mit sich bringen oder aus ethischen Gründen überwacht werden müssen, kann ein teilautomatisiertes Sparring gewählt werden. Das KI-Modell würde schnell und explorativ etwa verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen vorschlagen, Stimmungsbilder aus der Belegschaft vorlegen oder verschiedene Retention-Maßnahmen vergleichen. Der Verantwortliche präzisiert die Vorschläge durch weitere Eingaben und trifft aus der Interaktion heraus eine eigene Entscheidung in überschaubarer Zeit.

\ Bei strategischen Entscheidungen von hoher Komplexität, mit viel Risiko und einer Vielzahl an Stakeholdern, ist die Berücksichtigung aller beschaffbaren Informationen sowie menschlicher und maschineller Qualitäten erforderlich. KI-basiertes Deep Thinking kann in Krisen- oder Compliance-Fällen interne Daten aufbereiten oder die Kommunikation strukturieren. Auch wenn es am Ende wohlüberlegte menschliche Entscheidungen sind, kommt es dabei auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit an. Und wo immer menschliche Rechte und Freiheiten betroffen sind, gelten altbekannte Grundsätze, die durch die Technologie eine neue Bedeutung erlangen.

Akzeptanz fördert ethisches Risikomanagement

Der Fokus auf historische Daten, die aus vergangenen Entscheidungen hervorgehen, eröffnet auch die Möglichkeit, frühere Fehler zu reproduzieren oder unerwünschte Regeln anzuwenden. Das kann im schlimmsten Fall zu Diskriminierung bei der Bewerberauswahl führen. Wenn KI-Systeme Fehler machen, dann in vielen Fällen deshalb, weil sie stoisch und meinungsfrei einer zugrundeliegenden statistischen Logik folgen, die der Situation unangemessen ist. Die menschliche Aufgabe besteht darin, Kontrolle auf diese Logik auszuüben, indem man die verwendeten Daten prüft und bereinigt.

Zentrale Wissensspeicher und -datenbanken sind eine Möglichkeit, den Zugang zu erleichtern. HR und IT können in Zusammenarbeit für die Berücksichtigung ethischer und unternehmerischer Grundsätze in der verwendeten Datenbasis Sorge tragen – ebenso wie für die darauf aufbauenden Technologien. Doch auch das angeführte Beispiel der interdisziplinär entstandenen Leistungsbewertungen bei Moderna dürfte so manchen Betriebsrat hellhörig stimmen. Die Einführung von Technologie für Leistungsbeurteilungen unterliegt grundsätzlich dem Mitbestimmungsrecht (§ 87 BetrVG).

Praktiken wie Social Scoring, also die datenbasierte Beurteilung des Sozialverhaltens, sind durch den europäischen AI Act sogar gänzlich verboten. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) hingegen schreibt den Grundsatz der Datenminimierung vor, also dass die Verwendung personenbezogener Daten in ihrem Umfang dem Zweck

Durch Umschichtungen und Produktivitätsschübe können Jobs verloren gehen. Wer jedoch die richtige KI-Kompetenz aufbaut, zählt wahrscheinlich zu den Profiteuren des Fortschritts – das gilt für Fach- und Führungskräfte gleichermaßen.

angemessen sein muss. Diesen Zweck genau zu bestimmen, zu vermitteln und in die Unternehmenskultur einzubinden, ist eine der wichtigsten Maßnahmen.

Wenn das Personal merkt, dass es durch die neue Technologie Unterstützung im Alltag erhält, dass fairere Entscheidungen getroffen werden und dass eine größere Wertschöpfung möglich ist, steigt die allgemeine Akzeptanz. Sie ist der Schlüssel hinter jeder flächendeckenden Einführung nutzerzentrierter Technologien. Hinzu kommt ein ausgeprägtes Grundverständnis für die Werte, Strukturen und das Wissen eines Unternehmens. So lässt sich individuell besser bewerten, ob das Verhalten von Sprachmodellen und anderen KI-Systemen damit in Einklang steht. Personalverantwortliche müssen sicherstellen, dass diese Grundlagen stark ausgeprägt sind, und ein strategisch geführtes Change-Management voranbringen, auch wenn die KI-Transformation längst unkontrolliert begonnen hat.

Zwischen Autonomie und Assistenz

Während die Entscheidungskompetenz von KI-Systemen weiter steigt, machen sich viele Menschen in akademischen Berufen Gedanken um die eigene Ersetzbarkeit. Sogenannte KI-Agenten sollen inzwischen in der Lage sein, eigene Ziele zu verfolgen und sich logisch denkend und planend in Unternehmen zurechtfinden. Manche prophezeien bereits das baldige Nahen einer „Allgemeinen KI“, die kontextübergreifend wie ein Mensch agiert. Vielleicht könne KI sogar CEOs ersetzen, titulierte die New York Times (Streitfeld 2024). Und in einem Experiment von Forschern aus Cambridge schlug sich das

Modell GPT-4o in einer simulierten Rolle als Geschäftsführer tatsächlich in vielen Belangen besser als menschliche Teilnehmende (Mudassir et al. 2024). Limitationen seien vor allem das ethische Risiko und die starke Abhängigkeit von hoher Datenqualität, die in der Regel nicht unternehmensweit gegeben ist. Die gleichen Grenzen gelten für KI-Agenten, die im Grunde nichts anderes sind als LLMs mit zusätzlichen Komponenten, etwa für die Bedienung von Tools. In Grundzügen werden diese modularen Ansätze schon länger untersucht, auch der Traum der künstlichen Autonomie ist nicht neu – der griffige Marketingbegriff des Agenten hingegen schon.

Solange sich der Einsatz von KI auf spezifische Fachaufgaben konzentriert, sind die entstehenden Umschichtungen und Produktivitätsschübe verantwortlich für mögliche Jobverluste. PwC (2024) beziffert die KI-bedingte Effizienzsteigerung in besonders betroffenen Sektoren auf einen Faktor von 4,8. Entscheidend ist, wer die entsprechende KI-Kompetenz aufbaut, um sich zu den Profiteuren zu zählen – das gilt für Fachpersonal ebenso wie für die Führungsetage. Letztere trägt die Verantwortung für die Neuausrichtung der unternehmerischen Kompetenzverteilung zwischen Mensch und Maschine.

Eine Technologie, die menschliches Verhalten imitiert, kann kein reines IT-Thema sein. Durch ihren starken Einfluss auf die strategische Nutzung von Wissen und Fähigkeitsprofilen ist Künstliche Intelligenz längst zu einer strukturellen Frage des Personalwesens geworden. Einen Vorteil haben jene Verantwortlichen, die ihre Or-

ganisation systematisch analysieren und ihr Personal intensiv in die Weiterentwicklung einbeziehen. Auch wenn KI hohe Wellen schlägt, ist sie am Ende ein Hilfsmittel, das es unter Berücksichtigung ethischer und betriebswirtschaftlicher Grundsätze gezielt einzusetzen gilt. Entscheidend ist dabei das menschliche Fingerspitzengefühl – eine mit Sicherheit unersetzliche Fähigkeit.

Literatur

Brien, J. (2025): Vom Hype-Job zum Auslaufmodell: Warum niemand mehr Prompt Engineers braucht, in: t3n; <https://t3n.de/news/ki-beruf-2023-hot-obsolete-1684775>

Gale, M. (2023): Here's how AI/ML challenges Nobel Laureate Daniel Kahneman's view of predictability, in: Forbes; www.forbes.com/sites/michaelgale/2023/09/20/heres-how-ai-ml-challenges-nobel-laurette-daniel-kahnemans-view-of-predictability

Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow, New York

McKendrick, J. (2024): AI puts the squeeze on the shrinking half-life of skills, in: Forbes; www.forbes.com/sites/joemckendrick/2024/04/30/ai-puts-the-squeeze-on-the-shrinking-half-life-of-skills

Mudassir, H. et al. (2024): AI can (mostly) outperform human CEOs, in: Harvard Business Review; <https://hbr.org/2024/09/ai-can-mostly-outperform-human-ceos>

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1995): The knowledge creating company, New York / Oxford

PwC (2024): AI's impact on jobs, in five stats; www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/the-leadership-agenda/AI-jobs-impact.html

Rogers, E. M. (1962): Diffusion of innovations, New York

Streitfeld, D. (2024): If A.I. can do your job, maybe it can also replace your C.E.O., in: New York Times; www.nytimes.com/2024/05/28/technology/ai-chief-executives.html

Victor, J. (2025): How ChatGPT convinced Moderna to merge its IT and HR departments, in: The Information; www.theinformation.com/articles/chatgpt-convicted-moderna-merge-hr-departments