



markstones Institute of Marketing, Branding & Technology

■ ■ ■ **markstones - ARBEITSPAPIERE** ■ ■ ■

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Arbeitspapier

Nr. 77

Philipp Kern, MBA

**Wirkungen KI-basierter Chatbots in der innengerichteten Markenführung auf die
Arbeitsproduktivität**

Bremen, September 2026

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Aktuelle Herausforderungen der innengerichteten Markenführung durch KI-basierte Chatbots	1
1.1 Allgemeine Herausforderungen	1
1.2 Herausforderungen in der IT-Dienstleistung	5
1.3 Grundlagen der innengerichteten identitätsbasierten Markenführung	9
2 Grundlagen KI-basierter Chatbots in der innengerichteten Markenführung	11
2.1 Künstliche Intelligenz.....	11
2.2 KI-basierte Chatbots.....	14
2.3 Paradigmenwechsel in der Mensch-Maschine-Interaktion	19
3 Wirkungen KI-basierter Chatbots auf die Arbeitsproduktivität.....	21
3.1 Auswirkungen KI-basierter Chatbots auf die Identifikation.....	22
3.2 Auswirkungen KI-basierter Chatbots auf die Internalisierung.....	24
3.3 Hypothesenübersicht und Untersuchungsmodell	31
4 Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf.....	34
Literaturverzeichnis.....	37

Abkürzungsverzeichnis

BCB = Brand Citizenship Behavior

Bspw. = Beispielsweise

BVP = Brand-Voice-Personality

KI = Künstliche Intelligenz

NLP = Natural Language Processing

TAM = Technology Acceptance Model

z. B. = Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: ITEK Campus Coach.....	7
Abbildung 2: Entscheidungsmatrix zum KI-Einsatz nach Markenberührungspunkt und Identitätsrelevanz.....	8
Abbildung 3: Wirkungsweisen von Prozessen auf die Internalisierung der Markenidentität.....	11
Abbildung 4: Untersuchungsmodell Wirkungsweisen KI-basierter Chatbots auf die Arbeitsproduktivität.....	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigenschaften von KI.	13
Tabelle 2: Theoretische Grundlagen KI-basierter Chatbots und ihre Wirkbeiträge.....	19
Tabelle 3: Bereiche im Wissensmanagement.	27
Tabelle 4: Übersicht der Forschungshypothesen mit adressierten Zielgrößen, Mediator und Wirkungspfad.	32

1 Aktuelle Herausforderungen der innengerichteten Markenführung durch KI-basierte Chatbots

1.1 Allgemeine Herausforderungen

In modernen Arbeitsumgebungen ergeben sich durch Phänomene der Automatisierung und Digitalisierung wesentliche Herausforderungen für Unternehmen, die es zum Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu adressieren gilt.¹ Die Digitalisierung, die im weitesten Sinne die Umwandlung von analogen Daten in digitale Formate beschreibt, ermöglicht die automatische Verarbeitung von Daten unter Verwendung von Informationstechnologien.² Mithilfe von Künstlicher Intelligenz (KI) können aufbauend darauf autonome Systeme genutzt werden, die betriebliche Prozesse in unterschiedlichem Ausmaß selbstständig erfüllen.³ Zum jetzigen Zeitpunkt wird angesichts dieser Entwicklungen davon ausgegangen, dass die menschliche Arbeitskraft nicht obsolet wird, sondern vielmehr durch die Ergänzung und Übernahme von datenintensiven und repetitiven Aufgaben durch KI-Systeme unterstützt und in die Lage versetzt wird, eigene Kompetenzen in kreative Arbeitsfelder zu investieren.⁴ Die moderne Arbeitswelt wird so von der Herausforderung geprägt, Mensch und Maschine in eine funktionsfähige Symbiose zu bringen.⁵

Neben der Anforderung der modernen Arbeitswelt, KI und Mensch zusammenzubringen, zählt der demografische Wandel zu den zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen in Deutschland.⁶ Dieser ist geprägt durch eine dauerhaft niedrige Geburtenrate, eine zugleich steigende Lebenserwartung sowie die damit einhergehenden zunehmenden Alterung der Bevölkerung.⁷ So betrug die Geburtenziffer im Jahr 2023 1,38 Kinder pro Frau, was deutlich unterhalb des Bestandhaltungsniveaus zu verzeichnen ist,⁸ während die Lebenserwartung weiter ansteigt und 2024 bei 78,5 Jahren für Männer und 83,2 Jahren für Frauen liegt.⁹

¹ Vgl. Altenfelder, Kieffer-Radwan & Schönfeld (2025), S. 1.

² Vgl. ebd.

³ Vgl. ebd.

⁴ Vgl. ebd.

⁵ Vgl. ebd.

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (2025b).

⁷ Vgl. ebd.

⁸ Vgl. ebd.

⁹ Vgl. ebd.

Diese Entwicklung führt zu einer Verschiebung der Altersstruktur mit weitreichenden Folgen: Der Arbeitskräftemangel verschärft sich, insbesondere in Branchen wie der IT-Dienstleistungsbranche.¹⁰ Grundsätzlich sind jedoch über die Brennpunkte hinaus nahezu alle Bereiche der Arbeitswelt sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor vom Mangel an Arbeitskräften betroffen.¹¹ Unternehmen können aufgrund des demografischen Wandels auf weniger neue Arbeitskräfte zurückgreifen, wobei aktuelle Statistiken davon ausgehen, dass bis 2030 ca. 1,5 Millionen Menschen weniger in den Arbeitsmarkt einsteigen, als Arbeitnehmende in den Ruhestand eintreten.¹²

Im Jahr 2025 existierten bereits 632.234 unbesetzte Stellen, die nicht an entsprechend qualifizierten Menschen vergeben werden konnten.¹³ Unternehmen fragen sich daher zunehmend, wie die Arbeitsproduktivität von Mitarbeitenden, auch im Kontext der nach innen gerichteten Markenführung, sich trotz knapper Ressourcen steigern lässt.¹⁴

Nicht nur das Finden und Einstellen von neuen Arbeitnehmenden konfrontiert Unternehmen mit neuen Hindernissen, sondern auch die Einarbeitung und die Integration verbrauchen viele zeitliche und personelle Ressourcen – dennoch oder gerade deswegen kommt der Wissenstransfer auf neue Mitarbeitende zu kurz.¹⁵ Auch im Markenmanagement muss der Erhalt von Wissen priorisiert werden, wobei die Markenidentität hierzu nach innen, in Richtung der Mitarbeitenden, gestärkt werden muss. In der identitätsbasierten Markenführung ist die Vermittlung der Markenidentität nach innen als entscheidender Faktor für den Erfolg von Marken einzuordnen.¹⁶ Das Ziel ist hierbei die Internalisierung der Markenidentität durch die Mitarbeitenden sowie die Übernahme dieser in das individuelle Selbstkonzept, das die Gesamtheit der Gefühle und Gedanken eines Individuums in Bezug auf sich selbst beinhaltet.¹⁷

¹⁰ Vgl. Ver.di (2024).

¹¹ Vgl. BMI & BMAS (2023), S. 1.

¹² Vgl. Statistisches Bundesamt (2025b).

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ Vgl. Acemoglu & Restrepo (2022), S. 3.

¹⁵ Vgl. Klein, Polin & Sutton (2015), S. 263-266. Empirische Studie mit Vertretern aus 10 Organisationen und Mitarbeitende (n=373).

¹⁶ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 2 ff.

¹⁷ Vgl. Rosenberg (1979), S. 7.

Marken als abstraktes Konstrukt müssen sich nun in diesem aufgezeigten Spannungsfeld zwischen künstlicher Intelligenz, demografischem Wandel sowie Fachkräftemangel neu ausrichten.¹⁸

Insbesondere bei diesen Herausforderungen kommt der Bindung von Mitarbeitenden an ihre Marke eine zentrale Rolle zu. Eine starke Verbundenheit sorgt dafür, dass Mitarbeitende die Markenwerte mittragen und dem Unternehmen treu bleiben.¹⁹

Vor diesem Hintergrund ist es besonders relevant, Mitarbeitendenfluktuation und Fehlzeiten zu minimieren und zugleich die Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden zu erhöhen.²⁰ Ein hohes Brand Commitment der Mitarbeitenden wirkt dahingehend positiv auf die beschriebenen Zusammenhänge ein, da es die Fluktuationsrate sowie die Anzahl der Fehltage signifikant senkt.²¹

Im November 2022 hat das kalifornische Unternehmen OpenAI den KI-basierten Chatbot ChatGPT vorgestellt.²² ChatGPT konnte bereits nach 5 Tagen mehr als eine Million Nutzer verzeichnen und im Januar 2023 haben bereits mehr als 100 Mio. Personen ChatGPT genutzt.²³ Eine Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten durch KI-basierte Chatbots wurde dadurch ermöglicht, wenn auch die Qualität der gelieferten Ergebnisse als stark schwankend einzuschätzen ist.²⁴

KI-basierte Chatbots²⁵ bieten Unternehmen im hier untersuchten Kontext ein modernes Kommunikationsinstrument, um auf neue Weise effizienter das interne Brand Commitment zu prägen. Der virtuelle Assistent integriert die Vermittlung der Markenidentität unmittelbar in den operativen Alltag und steigert so die Effizienz der internen Markenarbeit, ohne separate Schulungs- oder Workshop-Formate zu erfordern.²⁶ Um die Internalisierung der Markenidentität und damit das Brand Commitment auch unter Ressourcenknappheit produktiv zu sichern, benötigen Unternehmen zusätzliche,

¹⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 2 ff.

¹⁹ Vgl. Burmann & Zeplin (2005), S. 279-285.

²⁰ Vgl. Burmann & Zeplin (2005), S. 279 ff.; Afshardoost et al. (2023).

²¹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 80; Gallup (2026). Querschnittsbefragung von Arbeitnehmenden ab 18 Jahren (n=1.700).

²² Vgl. Altenfelder, Kieffer-Radwan & Schönfeld (2025), S. 8.

²³ Vgl. ebd.

²⁴ Vgl. ebd.

²⁵ Vgl. IBM (2024).

²⁶ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81 ff.; Bünnagel (2024), S. 28 ff.

effizienzsteigernde Mechanismen und Prozesse, um es weiterhin positiv zu beeinflussen.²⁷

Obwohl Unternehmen die Relevanz von KI tendenziell anerkennen, besteht eine erhebliche Diskrepanz zwischen dieser Grundeinstellung und der tatsächlichen Integration von KI in betriebliche Prozesse.²⁸ Wie eine jüngere Studie von McKinsey zeigt, gaben 96 % der befragten Marketing-Führungskräfte an, keine signifikanten Fortschritte bei der Integration von KI gemacht zu haben.²⁹ Eine fehlende Unternehmensstrategie und der Mangel an technischen Fähigkeiten werden als Gründe für die langsame Integration genannt.³⁰ Weitere Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitarbeitenden im Umgang mit KI eher kritisch eingestellt sind.³¹ Fehler der KI werden weniger nachsichtig toleriert und Inhalte werden kritisch hinterfragt.³²

Diese kritische Grundhaltung dürfte sich künftig verschärfen: Sollte der breite KI-Einsatz zu größeren Entlassungswellen führen und KI dadurch das Image eines „Arbeitsplatzkillers“ erhalten, ist mit einem Rückgang der gesellschaftlichen Akzeptanz gegenüber KI zu rechnen. In Deutschland ist dieser Effekt aufgrund vergleichsweise teurer Arbeitskraft und unflexibler Arbeitsmärkte voraussichtlich stärker als in anderen Ländern zu erwarten. Eine zentrale Aufgabe dieses Vorhabens besteht daher darin, sowohl die Akzeptanz von KI als auch deren positive Effizienz- und Effektivitätswirkungen in der innengerichteten Markenführung zu erhöhen.³³

Da die Akzeptanz der Mitarbeitenden für den erfolgreichen Einsatz von KI essenziell ist, gelten Individualisierung und Personalisierung der Interaktionen zwischen Menschen und Maschine als bedeutender Faktor für die Nutzung der mit KI verbundenen Potenziale.³⁴

²⁷ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81; Bünnagel (2024), S. 28 ff.

²⁸ Vgl. EY (2024).

²⁹ Vgl. McKinsey (2025a).

³⁰ Vgl. EY (2024).

³¹ Vgl. Daly et al. (2025), S. 1-7. Halbstrukturierte Interviews (n=22).

³² Vgl. Dietvorst et al. (2015), S. 1, 10; Schilke & Reimann (2025).

³³ Vgl. Tietze & Burmann (2026, zur Veröffentlichung beim Management Review St. Gallen eingereicht), die im Ausblick darauf hinweisen, dass KI im Falle größerer Entlassungswellen das Image eines „Arbeitsplatzkillers“ erhalten und dadurch die Akzeptanz sinken könnte. Zur empirischen Evidenz der markenschädlichen Wirkung offengelegter KI-Nutzung vgl. Steding et al. (2026).

³⁴ Vgl. Araujo & Bol (2024), S. 1-10. Online-Befragung mit einem Conversational Agent (n=179).

Die vorliegende Arbeit zeigt auf, wie KI-basierte Chatbots durch die innengerichtete Markenführung die Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden steigern können, erfasst über ihre Effizienzwirkung durch die Entlastung von repetitiven Aufgaben sowie eine Effektivitätswirkung, die über die Identifikation und die Internalisierung der Markenidentität und das darüber gestärkte Brand Commitment vermittelt wird.³⁵ Ziel dieser Arbeit ist die Herausstellung der Wirkungsweise KI-basierter Chatbots durch die innengerichtete Markenführung auf die Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden.

1.2 Herausforderungen in der IT-Dienstleistung

Besonders betroffen sind hochspezialisierte und systemrelevante Branchen wie der Bereich der IT-Dienstleistungen,³⁶ der mit 1.179.000 Mitarbeitenden in Deutschland im Jahr 2025³⁷ ebenfalls von Auswirkungen der sich ändernden Strukturen betroffen ist.³⁸ Insgesamt fehlen bis zu 1,1 Millionen Fachkräfte bis 2030 in Deutschland im gesamten IT-Dienstleistungsbereich.³⁹ Zusätzlich können bis zu 140.000 unbesetzte Stellen im öffentlichen Dienst dazukommen.⁴⁰

Ergänzend dazu ändern sich Kundenanforderungen und Wettbewerb,⁴¹ sodass einfache und schnell nutzbare Lösungen sowie ganzheitliche Lösungsansätze an Bedeutung gewinnen.⁴² Außerdem gewinnen der technologische Wandel und die damit verbundenen Anforderungen von Kunden, IT-Systeme zu modernisieren und neue Technologien wie Cloud oder Künstliche Intelligenz zu integrieren, an Relevanz.⁴³ Nicht zuletzt ist zu beobachten, dass IT-Dienste zunehmend an konkreter Produktivität und Wachstumsbeiträgen gemessen werden und das bisherige Stundenfakturierungsmodell unter Druck gerät.⁴⁴

³⁵ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81.

³⁶ Vgl. BSI (2025).

³⁷ Vgl. Statista (2025).

³⁸ Vgl. Bitkom (2025).

³⁹ Vgl. BCG (2021).

⁴⁰ Vgl. McKinsey (2023b).

⁴¹ Vgl. McKinsey (2022).

⁴² Vgl. ebd.

⁴³ Vgl. McKinsey (2025b).

⁴⁴ Vgl. McKinsey (2024).

Ein besonders dynamischer Treiber ist der Einsatz agentischer KI-Systeme in der Softwareentwicklung.⁴⁵ Werkzeuge wie „Claude Code“ von Anthropic übernehmen zunehmend eigenständig Programmier-, Test- und Wartungsaufgaben und verschieben damit den Bedarf an Entwicklungskapazität.⁴⁶ Für einfache und moderat komplexe Aufgaben werden künftig voraussichtlich deutlich weniger Softwareentwickler benötigt, was sich bereits in einer spürbar verschlechterten Arbeitsmarktsituation, insbesondere für Berufseinsteigenden, niederschlägt.⁴⁷

Um den Herausforderungen zu genügen, werden neue Technologien wie KI-basierte Chatbots zunehmend intern zur Unterstützung der Mitarbeitenden eingesetzt.⁴⁸ Ein Beispiel aus der Praxis ist der KI-basierte ITEK Campus Coach, der Mitarbeitende im Tagesgeschäft im Bereich Wissensbereitstellung durch Prompts⁴⁹ für die Kundenbetreuung unterstützt.⁵⁰ Ein wesentlicher Aspekt des KI-basierten Chatbots ist die integrierte Markenidentität, die auf den zuvor festgelegten Core Values⁵¹ des Unternehmens aufbaut.⁵² Ziel der Integration ist es, die Markenidentität direkt in das interne moderne Kommunikationstool zu integrieren, sodass Kunden von der Inside-out-Perspektive profitieren.⁵³

⁴⁵ Vgl. Li, Zhang & Hassan (2025).

⁴⁶ Vgl. Jimenez et al. (2024). SWE-bench: Evaluationsframework mit 2.294 realen GitHub-Issues; misst die eigenständige Bearbeitung mehrdateiiger Programmier-, Reparatur- und Testaufgaben durch KI-Systeme.

⁴⁷ Vgl. Brynjolfsson, Chandar & Chen (2025). Auswertung hochfrequenter ADP-Gehaltsabrechnungsdaten (>25 Mio. Beschäftigte); ca. 13 % relativer Beschäftigungsrückgang bei 22- bis 25-Jährigen in stark KI-exponierten Berufen wie der Softwareentwicklung.

⁴⁸ Vgl. Gkinko & Elbanna (2023), S. 1. Halbstrukturierte Online-Befragung (n=46) und go-along Interviews (n=41).

⁴⁹ Ein Prompt ist eine Eingabe oder Anweisung, die in ein KI-Sprachmodell gegeben wird, die oft mithilfe einer Vorlage strukturiert wird, die das Modell probabilistisch ausfüllt, um eine spezifische Reaktion oder Antwort zu erzeugen, vgl. Liu et al. (2021), S. 3 ff.

⁵⁰ Vgl. ITEK (2026).

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. ebd.

⁵³ Vgl. ebd.

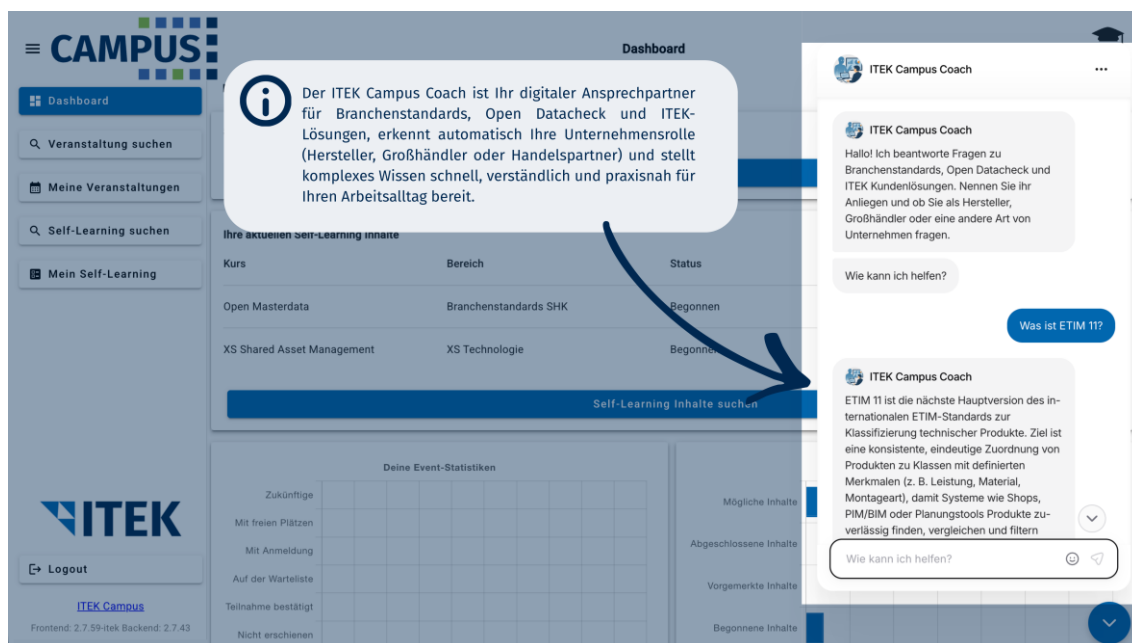


Abbildung 1: ITEK Campus Coach⁵⁴

Der ITEK Campus Coach ist seit 2026 im Unternehmen im Einsatz und steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung.⁵⁵ ITEK gibt selbst an, dass der ITEK Campus Coach einen internen Baustein zur zusätzlichen Unterstützung der Internalisierung der Markenidentität darstellt.⁵⁶ Ein wesentliches Potenzial liegt in der Integration des ITEK Campus Coach in die operativen Prozesse der Mitarbeitenden. Durch die Fähigkeit der Personalisierung sowie Individualisierung gibt das Unternehmen an, eine schnellere Akzeptanz des neuen Tools zu schaffen.⁵⁷

Das Beispiel verdeutlicht zugleich eine grundsätzliche Gestaltungsfrage: Nicht jeder Einsatzbereich von KI in der Markenführung ist gleichermaßen geeignet. Zur Systematisierung schlagen Tietze & Burmann eine Entscheidungsmatrix vor, die potenzielle Einsatzfelder anhand von zwei Dimensionen ordnet: der Art des Markenberührungspunkts (direkter vs. indirekter Markenkontakt) und der Relevanz des jeweiligen Prozesses für die Markenidentität.⁵⁸ Je geringer die Identitätsrelevanz und je indirekter der Markenkontakt, desto eher eignet sich ein Prozess für eine weitgehende

⁵⁴ Vgl. ITEK (2026).

⁵⁵ Vgl. ebd.

⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. ebd.

⁵⁸ Vgl. Tietze & Burmann (2026, zur Veröffentlichung beim Management Review St. Gallen eingereicht), S. 8 f.

Automatisierung; mit steigender Identitätsrelevanz gewinnt hingegen die menschliche Einbindung an Bedeutung:⁵⁹

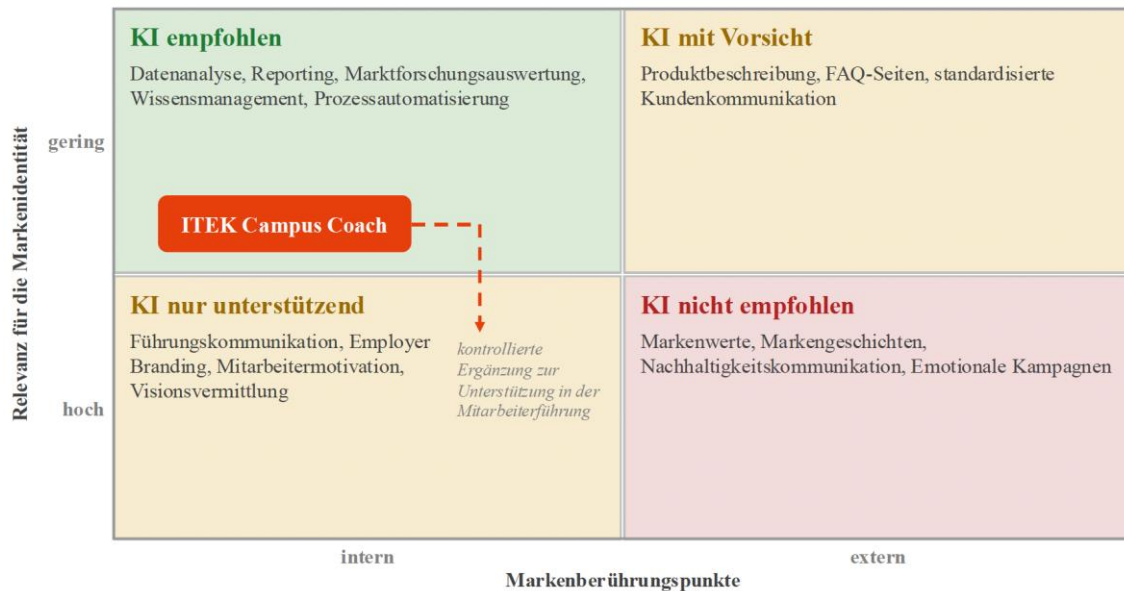


Abbildung 2: Entscheidungsmatrix zum KI-Einsatz nach Markenberührungspunkt und Identitätsrelevanz.⁶⁰

Der ITEK Campus Coach lässt sich in dieser Matrix als interner KI-basierter Chatbot dem indirekten Markenberührungspunkt zuordnen, da er nicht in der direkten Kundeninteraktion eingesetzt wird, sondern Mitarbeitende intern unterstützt.⁶¹

Innerhalb dieses Bereichs nimmt er eine Doppelrolle ein: Bei repetitiven Aufgaben der Wissensbereitstellung ohne unmittelbaren Identitätsbezug erschließt er Automatisierungs- und Effizienzpotenziale. Zugleich adressiert er über die integrierte Markenidentität Inhalte hoher Identitätsrelevanz und soll die Internalisierung der Markenidentität unterstützen.⁶² Wie ein internes KI-System diese beiden Wirkungsbereiche verbinden kann, wird im folgenden Kapitel auf Basis der identitätsbasierten Markenführung konzeptionell hergeleitet.

⁵⁹ Vgl. Tietze & Burmann (2026, zur Veröffentlichung beim Management Review St. Gallen eingereicht), S. 8 f.

⁶⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Tietze & Burmann (2026), S. 8.

⁶¹ Vgl. ITEK (2026).

⁶² Vgl. ebd.

1.3 Grundlagen der innengerichteten identitätsbasierten Markenführung

Die identitätsbasierte Markenführung erweitert die klassische Outside-in-Perspektive um eine Inside-out-Perspektive: Ausgangspunkt ist das Selbstbild der Marke aus Sicht der internen Zielgruppen, die die Markenidentität tragen und entwickeln.⁶³ Da Mitarbeitende angesichts zunehmend austauschbarer funktionaler Markenleistungen häufig das entscheidende Differenzierungsmerkmal darstellen, kommt der innengerichteten Markenführung besondere Bedeutung zu.⁶⁴ Ihr zentrales Ziel ist markenkonformes Verhalten der Mitarbeitenden zur Erfüllung des Markennutzenversprechens an allen Brand-Touchpoints, das Brand Citizenship Behavior (BCB).⁶⁵ Determiniert wird das BCB durch die psychografischen Zielgrößen Markenwissen und Brand Commitment.⁶⁶ Da diese Wirkungskette in der Fachliteratur umfassend dokumentiert ist, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die für diese Arbeit zentralen Determinanten des Brand Commitment.⁶⁷

Das Brand Commitment, die psychologische Bindung der Mitarbeitenden an die Marke, wird über zwei Pfade positiv beeinflusst.⁶⁸ Erstens über die **Identifikation**, die über das wahrgenommene Zugehörigkeitsgefühl zur markentragenden Gruppe entsteht. Wesentlich dafür sind zwischenmenschliche Interaktionen wie Meetings oder informelle Treffen.⁶⁹ Zweitens über die **Internalisierung** der Markenidentität, die durch formelle Prozesse (z. B. Schulungen, Wissensdatenbanken) und informelle Prozesse (z. B. nicht-offizieller Austausch zwischen Mitarbeitenden) gefördert wird.⁷⁰

Beide Prozessarten stehen in der Unternehmenspraxis jedoch unter Druck. Klassische formelle Formate wie Schulungen zeigen im Bereich der Markenidentität häufig nicht die geplante Wirkung⁷¹ oder sind mit verhältnismäßig hohen Kosten verbunden.⁷² Informelle Prozesse setzen zeitliche Verfügbarkeit der Mitarbeitenden voraus.⁷³ Angesichts

⁶³ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 12 ff.

⁶⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 78.

⁶⁵ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 78; Piehler (2011), S. 303. Online-Befragung (n=1.599).

⁶⁶ Vgl. Piehler (2011, 2018); Piehler et al. (2015, 2019); Burmann et al. (2024), S. 79 f.

⁶⁷ Für eine ausführliche Darstellung vgl. Burmann et al. (2024), S. 77 ff.

⁶⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 80 f.; Hiddessen (2021), S. 35.

⁶⁹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 80; Xiong & King (2019).

⁷⁰ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 80.

⁷¹ Vgl. Gallup (2026). Querschnittsbefragung von Arbeitnehmenden ab 18 Jahren (n=1.700).

⁷² Vgl. Krol (2021). Experimentelle Untersuchung (n=214).

⁷³ Vgl. Mroz et al. (2018), S. 484-491.

kontinuierlich steigender Arbeitsbelastung⁷⁴ nehmen persönliche Gespräche zwischen Mitarbeitenden ab⁷⁵ und haben eine geringere Internalisierung der Markenidentität zur Folge.⁷⁶

Vor diesem Hintergrund kommt internen Kommunikationssystemen eine Schlüsselrolle für das Brand Commitment zu. Sie fungieren als zentrale Infrastruktur für Markenwerte, Vision und strategische Prioritäten im Arbeitsalltag.⁷⁷ Während klassische Kanäle durch geringe Interaktivität, unpersönliche Vermittlung und hohen Suchaufwand limitiert sind,⁷⁸ eröffnen KI-basierte Chatbots als moderne, interaktive Kommunikationssysteme neue Möglichkeiten. Sie folgen einer menschenähnlichen Kommunikationslogik und ermöglichen eine situative, individuelle Auseinandersetzung mit Markeninhalten.⁷⁹ Darüber hinaus können sie durch Interaktion Aufgaben übernehmen, insbesondere repetitive Tätigkeiten wie Standardanfragen oder Statusabfragen,⁸⁰ wobei sich vor allem bei internen Prozessen mit geringer Identitätsrelevanz Effizienzpotenziale erschließen lassen.⁸¹

Daraus leitet sich die dieser Arbeit zugrunde liegende Trägerlogik ab: KI-basierte Chatbots fungieren als gemeinsamer Träger formeller und informeller Prozesse zur Internalisierung der Markenidentität. Formelle Prozesse tragen sie, indem sie Wissensmanagement, Einarbeitung und Onboarding effizienter gestalten.⁸² Informelle Prozesse, indem sie durch ihre dialogische, menschenähnliche Interaktionslogik einen

⁷⁴ Vgl. Mazmanian, Orlikowski & Yates (2013); BAuA (2022).

⁷⁵ Vgl. Chong (2010), S. 62-63. Mehrfache Fallstudie mit anschließender Befragung (n=8) und elektronische Fragebogenerhebung (n=81).

⁷⁶ Vgl. Burmann & Zeplin (2005), S. 279-300.

⁷⁷ Vgl. Burmann & Piehler (2016); Piehler (2011), S. 39 ff.; Yue et al. (2021), S. 15-17. Online-Befragung unter US-amerikanischen Arbeitnehmern (n=482).

⁷⁸ Zu klassischen internen Kommunikationskanälen (Intranet, E-Mail-Newsletter, Mitarbeiterzeitschriften, Top-down-Kommunikation) und ihren Grenzen wie geringe Interaktion, unpersönliche Vermittlung und hoher Suchaufwand (ca. 20 % der Arbeitszeit) vgl. Mast & Spachmann (2020); Welch & Jackson (2007); Yue et al. (2021); Björck & Guhl (2023).

⁷⁹ Vgl. Yue et al. (2024), S. 3-5. Durchführung von qualitativen Tiefeninterviews (n=20); Pillai et al. (2024), S. 449-478. Befragung unter Personen in einem angestellten Verhältnis und Auswertung mittels PLS-SEM (n=1.130). Siehe ausführlich Kapitel 2.2.

⁸⁰ Vgl. Brachten, Kissmer & Stieglitz (2021), S. 1 ff. Survey-Studie zur Akzeptanz von Enterprise Bots im Unternehmenskontext (n=198); Adam, Wessel & Benlian (2021), S. 427-435; Huang & Rust (2018), S. 155-172.

⁸¹ Vgl. Tietze & Burmann (2026, zur Veröffentlichung beim Management Review St. Gallen eingereicht), S. 8 f.

⁸² Vgl. Brachten, Kissmer & Stieglitz (2021), S. 1 ff.; Adam, Wessel & Benlian (2021), S. 427-429.

niedrigschwelligen Austausch über Markeninhalte im Arbeitsalltag ermöglichen.⁸³ Über beide Pfade können sie das Brand Commitment unterstützend stärken und hierdurch Kostenreduktionen, Effizienzgewinne *und* verbesserte Reaktionszeiten ermöglichen. Die Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden wird so erhöht.⁸⁴

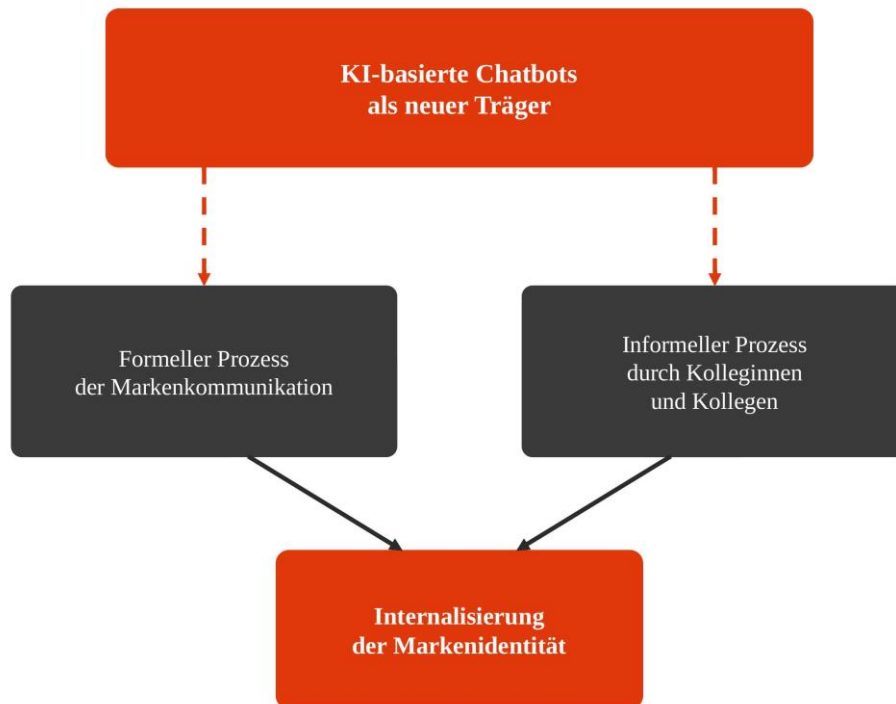


Abbildung 3: Wirkungsweisen von Prozessen auf die Internalisierung der Markenidentität.⁸⁵

2 Grundlagen KI-basierter Chatbots in der innengerichteten Markenführung

2.1 Künstliche Intelligenz

Die konzeptionellen Wurzeln der Künstlichen Intelligenz reichen bis zu Turings Frage zurück, ob Maschinen denken können. Als eigenständiges Forschungsfeld wurde sie 1956 auf der Dartmouth-Konferenz begründet, auf der auch der Begriff „Artificial Intelligence“ geprägt wurde.⁸⁶ In den folgenden Jahrzehnten wechselten Phasen hoher Erwartungen mit Phasen der Ernüchterung, den sogenannten KI-Wintern, bevor sich das maschinelle

⁸³ Vgl. Yue et al. (2024), S. 3-5.

⁸⁴ Vgl. Brynjolfsson, Li & Raymond (2025), S. 889 ff. Längsschnittstudie mit 5.172 Customer-Support-Agents eines Fortune-500-Unternehmens.

⁸⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Burmann et al. (2024), S. 81.

⁸⁶ Vgl. Russell & Norvig (2021).

Lernen als datengetriebenes Paradigma gegenüber rein regelbasierten Ansätzen durchsetzte.⁸⁷ Einen entscheidenden Durchbruch markierte in den 2010er-Jahren das Deep Learning, das mithilfe tiefer neuronaler Netze erstmals menschenähnliche Leistungen in der Bild- und Spracherkennung erreichte.⁸⁸ Auf Grundlage der 2017 vorgestellten Transformer-Architektur entstanden anschließend große generative Sprachmodelle, deren Leistungsfähigkeit die Entwicklung dialogorientierter KI-Anwendungen bis heute prägt.⁸⁹ Die aktuelle Entwicklungslinie führt darüber hinaus zu agentischen Systemen, die den Charakter der KI vom unterstützenden Werkzeug zum eigenständig handelnden Akteur im Arbeitsprozess verschieben.⁹⁰

Die künstliche Intelligenz ist in ihrer Gesamtheit als Teilgebiet der Informatik einzuordnen und beinhaltet Methoden und Systeme, bei denen Maschinen Aufgaben übernehmen, die menschliches Denken und Lernen erfordern.⁹¹ Die EU definiert in der EU-KI-Verordnung (Artikel 3) ein KI-System als maschinenbasiertes System, das nach der Inbetriebnahme autonom agieren kann, sich anpasst und Vorhersagen oder Entscheidungen deklariert.⁹²

Für ein einheitliches Verständnis werden zunächst zentrale Begriffe voneinander abgegrenzt. Künstliche Intelligenz bildet den Oberbegriff für Systeme, die menschenähnliche kognitive Leistungen erbringen.⁹³ Machine Learning bezeichnet als Teilgebiet Verfahren, bei denen Systeme aus Daten lernen, ohne explizit programmiert zu werden.⁹⁴ Deep Learning ist wiederum eine Teilmenge des Machine Learning und nutzt tiefe neuronale Netze.⁹⁵ Generative KI erzeugt auf Basis großer Datensätze neue Inhalte wie Texte, Bilder oder Videos.⁹⁶ Large Language Models bilden deren sprachbasierte Ausprägung und beruhen auf der Transformer-Architektur.⁹⁷ Agentische KI-Systeme gehen darüber hinaus, indem sie eigenständig Handlungsschritte planen und

⁸⁷ Vgl. Russell & Norvig (2021).

⁸⁸ Vgl. LeCun, Bengio & Hinton (2015).

⁸⁹ Vgl. Vaswani et al. (2017); Brown et al. (2020).

⁹⁰ Vgl. Li, Zhang & Hassan (2025).

⁹¹ Vgl. Russell & Norvig (2021), S. 19 ff.

⁹² Vgl. Europäische Union (2024).

⁹³ Vgl. Russell & Norvig (2021), S. 1 ff.

⁹⁴ Vgl. Goodfellow, Bengio & Courville (2016).

⁹⁵ Vgl. LeCun, Bengio & Hinton (2015).

⁹⁶ Vgl. Feuerriegel, Hartmann, Janiesch & Zschech (2024), S. 111 ff.

⁹⁷ Vgl. Vaswani et al. (2017); zur sprachbasierten Ausprägung Brown et al. (2020), S. 1877 ff.

ausführen. KI-basierte Chatbots verbinden diese Fähigkeiten in einer dialogorientierten Anwendung:⁹⁸

Nach aktueller Fachliteratur lassen sich die folgenden zentralen Eigenschaften für KI-basierte Systeme ableiten:

Eigenschaft	Beschreibung
Autonomie	KI-basierte Systeme können eigenständig Entscheidungen treffen und Prozesse selbstständig steuern, ohne dass eine Kontrolle von extern benötigt wird. ⁹⁹
Lernfähigkeit	KI-basierte Systeme können Muster erkennen, Modelle anpassen und aus Daten selbstständig lernen. ¹⁰⁰
Generalisierungsfähigkeit	Bereits Gelerntes kann auf ähnliche oder neue Aufgaben und Situationen angewendet werden. ¹⁰¹
Interaktionsfähigkeit	KI-basierte Systeme können mit anderen Systemen oder Individuen in Interaktion treten. ¹⁰²
Effizienz und Skalierbarkeit	Große Datenmengen sowie komplexe Berechnungen können mit hohen Geschwindigkeiten verarbeitet und ausgeführt werden. ¹⁰³
Kontextbasiert	Aktuelle Daten, wie das Wetter oder historische Daten, werden für die Entscheidungsfindung berücksichtigt. ¹⁰⁴
Intransparenz	Die Kontrolle sowie die Erklärbarkeit von KI-basierten Systemen sind oft schwer nachvollziehbar oder intransparent. ¹⁰⁵

Tabelle 1: Eigenschaften von KI.¹⁰⁶

⁹⁸ Vgl. Adam, Wessel & Benlian (2021), S. 427-439.

⁹⁹ Vgl. Russell & Norvig (2021), S. 19 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Russell & Norvig (2021), S. 669 ff.

¹⁰¹ Vgl. Goodfellow, Bengio & Courville (2016), S. 108 ff.

¹⁰² Vgl. Wooldridge (2009).

¹⁰³ Vgl. LeCun, Bengio & Hinton (2015).

¹⁰⁴ Vgl. Adomavicius & Tuzhilin (2011).

¹⁰⁵ Vgl. Adadi & Berrada (2018), S. 52138-52160.

¹⁰⁶ Eigene Darstellung.

Die beschriebenen Eigenschaften von KI-basierten Systemen bilden die Grundlage für zahlreiche praxisnahe Anwendungen. Besonders relevant werden sie bei dialogorientierten Systemen wie KI-basierten Chatbots, auf die nachfolgend näher eingegangen wird.¹⁰⁷

2.2 KI-basierte Chatbots

KI-basierte Chatbots befinden sich bereits seit mehreren Jahrzehnten in der Entwicklung, wobei seit 2022 insbesondere durch die Einführung von ChatGPT 3.5 deren signifikantes Potenzial auch außerhalb von Expertenkreisen sichtbar wurde.¹⁰⁸ In der Unternehmenspraxis werden KI-basierte Chatbots in internen und externen Bereichen genutzt. Intern ausgerichtete KI-basierte Chatbots stellen KI-Systeme dar, die für Mitarbeitende eines Unternehmens zur Verfügung stehen.¹⁰⁹ Extern ausgerichtete KI-basierte Chatbots sind hingegen als nach außen hin gerichtete Dienste zu definieren, die direkt vom Kunden genutzt werden können.¹¹⁰ Kunden können so direkt mit der Marke kommunizieren, ohne erst mit einem Mitarbeitenden Kontakt aufnehmen zu müssen.¹¹¹ Insbesondere im Bereich des Kundenservices werden KI-basierte Chatbots in der Praxis eingesetzt, um Kundenanfragen schneller und personalisierter zu beantworten. Kunden können so in Kaufprozessen beraten werden.¹¹²

Ein Beispiel für einen extern ausgerichteten KI-basierten Chatbot nutzt das Unternehmen Zalando, das im Jahr 2024 einen solchen veröffentlicht hat, um Kunden automatisiert bei der Suche nach passenden Artikeln zu unterstützen.¹¹³ Die Einführung dieses Tools war für das Unternehmen erfolgreich: 2 Millionen Kunden haben den Assistenten genutzt, wobei die hochwertigen Interaktionen (Artikel in den Warenkorb legen oder als Favorit speichern) in der Testphase signifikant um 40 % angestiegen sind.¹¹⁴ Auch die Retourenquote lag 7 % unterhalb der Kohorte, die den Assistenten nicht nutzte.¹¹⁵

¹⁰⁷ Siehe Kapitel 2.2.

¹⁰⁸ Vgl. Schöbel et al. (2024), S. 729-732. Bibliometrische Analyse von über 5.000 Forschungsartikeln.

¹⁰⁹ Vgl. Gkinko & Elbanna (2022), S. 173 ff.

¹¹⁰ Vgl. Adam, Wessel & Benlian (2021), S. 427-439.

¹¹¹ Vgl. Brandtzaeg & Følstad (2017), S. 377-385. Online-Befragung von Chatbot-Nutzenden (n=146).

¹¹² Vgl. Ruan & Mezei (2022), S. 1, 4. Durchführung eines 2x2 Between-Subject-Experiment (n=567).

¹¹³ Vgl. Zalando (2024).

¹¹⁴ Vgl. ebd.

¹¹⁵ Vgl. Tacticone (2025).

Die Zahlen und Ergebnisse können als Hinweis darauf verstanden werden, dass KI-basierte Chatbots direkt an einem Touchpoint Wirkung zeigen und Umsätze erhöhen sowie Kosten reduzieren.¹¹⁶ Angetrieben durch immer leistungsfähigere Modelle des Natural Language Processing (NLP), insbesondere der Transformer-Architektur,¹¹⁷ haben sich Chatbots seit dem ersten dialogfähigen Programm ELIZA von einfachen, regelbasierten Systemen zu komplexen Gesprächspartnern entwickelt.¹¹⁸ Auch der technologische Fortschritt im Hardwarebereich trägt dazu bei. NVIDIA beschreibt im Geschäftsbericht 2024, dass die neue Generation von Chips ein bis zu 30-fach schnelleres Inferenz-Computing ermöglicht und dabei die Kosten um den Faktor 25 reduziert.¹¹⁹ Diese Fortschritte ermöglichen es ihnen, die natürliche Sprache zunehmend besser zu verstehen, die Bedeutung im Kontext zu interpretieren, menschenähnliche Antworten zu geben und natürliche sowie ansprechende Gespräche mit Nutzern zu führen.¹²⁰

KI-basierte Systeme wurden bereits an unterschiedlichen Stellen in Unternehmen eingeführt und werden 2025 in gut jedem vierten Unternehmen (26 %) in Deutschland eingesetzt, mehr als doppelt so vielen wie noch 2023 (12 %).¹²¹ Insbesondere werden sie zum Text Mining und zur Analyse von Schriftsprache (52 %), als Assistenzsysteme zur Spracherkennung (42 %) sowie zur Automatisierung von Arbeitsabläufen und Entscheidungsfindung (27 %) genutzt.¹²²

Gleichzeitig hat die Integration generativer KI-Modelle die Fähigkeit der Chatbots erweitert, kreative und vielfältige Textformate zu generieren.¹²³ Generative KI stellt eine Form der KI dar, durch die auf Basis großer Datensätze Inhalte wie Bilder, Videos oder auch Texte produziert werden können.¹²⁴ So werden neue Anwendungsbereiche in der Kundeninteraktion und in der nach innen gerichteten Markenführung eröffnet.¹²⁵

¹¹⁶ Vgl. Zalando (2025).

¹¹⁷ Vgl. Vaswani et al. (2017), S. 2.

¹¹⁸ Vgl. Weizenbaum (1966); Suhaili, Salim & Jambli (2021), S. 1 ff.

¹¹⁹ Vgl. NVIDIA (2024).

¹²⁰ Vgl. Bosak (2024), S. 287 ff.

¹²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2025a); zur Entwicklung seit 2023 Statistisches Bundesamt (2024). Berücksichtigt sind Unternehmen (ab Berichtsjahr 2025 nach EU-Unternehmensbegriff) mit mindestens 10 Beschäftigten.

¹²² Vgl. Statistisches Bundesamt (2025a). Anteile bezogen auf Unternehmen, die KI-Technologien nutzen.

¹²³ Vgl. Brown et al. (2020), S. 1877-1901.

¹²⁴ Vgl. Feuerriegel et al. (2024), S. 111-123.

¹²⁵ Vgl. ebd.

Die zunehmende Verfügbarkeit großer Trainingsdatensätze und verbesserte Feinabstimmungstechniken haben zudem zu einer Steigerung der Relevanz, Genauigkeit und Personalisierung der Chatbot-Interaktionen geführt.¹²⁶ Die datenbasierte Anpassung von Inhalten, Services oder Interaktionen an die Bedürfnisse und Präferenzen von einzelnen Nutzern wird in der Wissenschaft als Personalisierung bezeichnet.¹²⁷ Ergänzend hierzu steht die Customization, bei der Nutzer selbst aktiv Anpassungen vornehmen können, um den Effekt der Personalisierung zu verstärken.¹²⁸ Somit wird Personalisierung als unternehmensgetriebener und Customization als nutzergetriebener Prozess verstanden.¹²⁹

Personalisierung steigert den Nutzen der Interaktion zwischen einem Mitarbeitenden und einem KI-basierten Chatbot.¹³⁰ Weiterhin konnte nachgewiesen werden, dass KI-basierte Systeme durch individuelle und personalisierte Kommunikation die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen um bis zu 20 % steigern können.¹³¹ KI-basierte Chatbots können so programmiert und eingestellt werden, dass Markensprache, -werte oder auch -tonalität in der Kommunikation und Nutzung widerspiegelt werden können.¹³²

Die Verknüpfung der folgenden Theorien verdeutlicht, dass KI-basierte Chatbots nicht nur als reine technische Arbeitsmittel, sondern auch als soziale Interaktionspartner Auswirkungen auf Markenwahrnehmung sowie -bindung haben können:

Computers Are Social Actors (CASA). Das CASA-Paradigma bildet die Grundlage dafür, dass Mitarbeitende einen KI-basierten Chatbot überhaupt als sozialen Interaktionspartner und nicht nur als technisches Werkzeug wahrnehmen. Bereits minimale soziale Hinweisreize aktivieren soziale Skripte.¹³³ Daraus folgt als Gestaltungsempfehlung, den KI-basierten Chatbot mit dialogischen, höflichen und responsiven Kommunikationsmustern auszustatten, da erst diese soziale Wahrnehmung

¹²⁶ Vgl. Brown et al. (2020), S. 1877-1901.

¹²⁷ Vgl. Arora et al. (2008), S. 306-318.

¹²⁸ Vgl. ebd.

¹²⁹ Vgl. ebd.

¹³⁰ Vgl. Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff. Szenariobasiertes Experiment mittels Fragebogen (n=252); Aguirre et al. (2015), S. 34-49. Drei Online-Befragungen (n=137, n=251, n=140).

¹³¹ Vgl. McKinsey (2023a).

¹³² Vgl. Bosak (2024), S. 2 ff.

¹³³ Vgl. Nass & Moon (2000), S. 81-103.

die nachfolgenden markenbezogenen Wirkpfade (H2, H5)¹³⁴ ermöglicht. Das Paradigma liefert damit kein eigenes Wirkpostulat, aber die notwendige Bedingung für die Wirksamkeit der sozialen Wirkmechanismen.

Social Presence Theory. Aus der Social Presence Theory folgt, dass eine als präsent, warm und nah wahrgenommene Chatbot-Kommunikation Vertrauen erzeugt.¹³⁵ Dadurch wird das Gefühl von Nutzern wahrgenommen, eine tatsächliche Interaktion mit einer echten Person zu haben.¹³⁶ Relevanz und Nützlichkeit der Interaktion werden auf diese Weise gesteigert.¹³⁷ Studien zeigen, dass bereits kleine soziale Elemente, wie z. B. personalisierte Anreden, adaptive Antwortzeiten oder Höflichkeitselemente das Gefühl erhöhen, mit einem menschlichen Akteur zu agieren.¹³⁸ Übertragen auf die innengerichtete Markenführung ist anzunehmen, dass dieses Vertrauen die Identifikation mit der Marke stärkt – allerdings nur, sofern die Kommunikation markenkonsistent gestaltet ist und nicht als beliebig oder unpersönlich erlebt wird. Daraus leitet sich im Folgenden H2¹³⁹ ab. Als Gestaltungsempfehlung ergibt sich, soziale Präsenz gezielt über natürliche Sprache, markenkonforme Tonalität und dialogische Rückmeldungen herzustellen.

Technology Acceptance Model (TAM). Das TAM verweist darauf, dass die wahrgenommene Nützlichkeit und Bedienfreundlichkeit über die Akzeptanz und damit über die tatsächliche Nutzung des Chatbots entscheiden.¹⁴⁰ Die Akzeptanz ist keine eigene Zielgröße, sondern die notwendige Voraussetzung dafür, dass die übrigen Wirkpfade überhaupt zum Tragen kommen. Ein Chatbot, der nicht genutzt wird, kann weder Identifikation noch Internalisierung fördern. Angesichts der tendenziell kritischen Haltung von Mitarbeitenden gegenüber KI¹⁴¹ ist die Akzeptanzsicherung eine zentrale Gestaltungsaufgabe: Der Chatbot sollte eine hohe Antwortqualität (Nützlichkeit) mit einer einfachen, intuitiven Bedienung verbinden.

¹³⁴ Siehe Kapitel 3.1 und 3.2.

¹³⁵ Vgl. Short et al. (1976).

¹³⁶ Vgl. ebd.

¹³⁷ Vgl. Aguirre et al. (2015), S. 34-49. Online-Befragung (n=137, n=251, n=140).

¹³⁸ Vgl. Gnewuch et al. (2017); Feine et al. (2019).

¹³⁹ Siehe Kapitel 3.1.

¹⁴⁰ Vgl. Davis (1985; 1989).

¹⁴¹ Siehe Kapitel 1.

Anthropomorphisierungstheorie. Nach der Anthropomorphisierungstheorie schreiben Nutzer KI-Systemen menschliche Eigenschaften zu, insbesondere wenn diese eine konsistente Persönlichkeit aufweisen.¹⁴² Für die innengerichtete Markenführung ist anzunehmen, dass eine markenkonform gestaltete, anthropomorphe Kommunikation die Zuschreibung einer konsistenten Markenpersönlichkeit fördert und so die Internalisierung der Markenidentität unterstützt. Daraus leitet sich im Folgenden H5¹⁴³ ab. Als Gestaltungsempfehlung ergibt sich, die Persönlichkeit des Chatbots über eine markenkonforme Brand Voice Personality, also die Wortwahl, Tonalität und Ansprache, auszugestalten.¹⁴⁴

Privacy-Calculus-Theorie. Die Privacy-Calculus-Theorie zeigt, dass Personalisierung nicht unter allen Bedingungen positiv wirkt, sondern von einer Abwägung zwischen wahrgenommenem Nutzen und Datenschutzbedenken abhängt.¹⁴⁵ Daraus folgt, dass die personalisierte Ansprache (H3)¹⁴⁶ nur dann identifikationsfördernd wirkt, wenn die Datenverarbeitung als transparent und kontrollierbar wahrgenommen wird. Die Theorie begründet damit den Moderator der wahrgenommenen Datenkontrolle. Als Gestaltungsempfehlung ergibt sich, Personalisierung mit transparenter Datennutzung und Kontrollmöglichkeiten für die Mitarbeitenden zu verbinden.

Theorie	Hypothese	Mediator / Moderator im Modell
Computers Are Social Actors (CASA)	Voraussetzung für H2 und H5	ermöglichende Bedingung, kein eigener Mediator
Social Presence Theory	H2	Mediator: soziale Präsenz (Vertrauen)
Technology Acceptance Model (TAM)	Voraussetzung für alle Wirkpfade	Akzeptanz als Nutzungsvoraussetzung
Anthropomorphisierungstheorie	H5	Mediator: Anthropomorphisierung

¹⁴² Vgl. Epley, Waytz & Cacioppo (2007), S. 864-886.

¹⁴³ Siehe Kapitel 3.2.

¹⁴⁴ Vgl. Bosak (2024).

¹⁴⁵ Vgl. Dienlin (2023), S. 3 ff.

¹⁴⁶ Siehe Kapitel 3.1.

Theorie	Hypothese	Mediator / Moderator im Modell
Privacy-Calculus-Theorie	H3	Moderator: wahrgenommene Datenkontrolle

Tabelle 2: Theoretische Grundlagen KI-basierter Chatbots und ihre Wirkbeiträge.¹⁴⁷

2.3 Paradigmenwechsel in der Mensch-Maschine-Interaktion

Ein grundlegender Paradigmenwechsel in der Mensch-Maschine-Interaktion findet aktuell statt.¹⁴⁸ Während frühere digitale Informationsprozesse durch das Eingeben einzelner Schlüsselwörter in Suchmaschinen geprägt waren, verändert sich die Interaktion nun hin zu einem dialogbasierten Austausch mit Maschinen.¹⁴⁹ Diese Verschiebung erfordert nicht nur neue Fähigkeiten, sondern auch ein verändertes mentales Modell der Informationsbeschaffung.¹⁵⁰

Menschen haben bislang Maschinen genutzt, um weiterführende Informationen zu bestimmten Suchbegriffen zu erhalten.¹⁵¹ Dies war ein statischer Vorgang, wobei nach Erhalt der gewünschten Ergebnisse mit diesen selbstständig weitere Schritte nötig waren, um ein Ergebnis zu erzielen.¹⁵²

Durch KI-basierte Chatbots gestaltet sich dieser Prozess dynamisch: Der Chatbot fungiert als aktiver Kommunikationspartner, mit dem eine Konversation geführt wird, deren Richtung flexibel gesteuert werden kann. Auch der Chatbot kann Vorschläge einbringen, wobei der Anwendende derjenige bleibt, der die Prozessrichtung vorgibt.¹⁵³

¹⁴⁷ Eigene Darstellung.

¹⁴⁸ Mensch-Maschine-Interaktion (MMI) bezeichnet das Zusammenspiel zwischen einem Menschen und einem technischen System, insbesondere wie Nutzer mit Computern, Software oder Maschinen kommunizieren und diese bedienen, vgl. Ke et al. (2018), S. 127-145.

¹⁴⁹ Vgl. Araujo & Bol (2024), S. 1. Online-Befragung mit einem Conversational Agent (n=179).

¹⁵⁰ Vgl. Knoth et al. (2024), S. 1-3. Mixed-Methods-Studie mit Studierenden zur Prompt-Engineering-Fähigkeit und AI Literacy (n=45).

¹⁵¹ Vgl. Marchionini (2006), S. 41-42.

¹⁵² Vgl. White & Roth (2009), S. 1-3.

¹⁵³ Vgl. Westphal et al. (2023), S. 2-3. Online-Befragung mit Teilnehmern die in der Touristik Branche gearbeitet haben (n=110).

Untersuchungen aus dem Bereich der Voice-KI haben gezeigt, dass sprachbasierte Interaktionen intuitive, natürliche und sozial wirkende Formen der Kommunikation zwischen Menschen und Maschine ermöglichen.¹⁵⁴

Bosak zeigt in ihrer Forschung, dass Marken bezüglich Voice-Technologien häufig über Akustik und akustische Signale kommunizieren. Oftmals fehlen visuelle Inhalte.¹⁵⁵ Dadurch wird die Stimme zum „primary focus of exchange“ und übernimmt eine der zentralen Rollen bei der Wahrnehmung der Markenidentität.¹⁵⁶

Bosaks Forschung belegt, dass Konsumenten über die Stimme einer Marke konsistente Brand-Voice-Personality-Dimensionen (BVP-Dimensionen) wahrnehmen. So wurden in ihrer ersten empirischen Studie Sincerity, Sensitivity und Excitement (Aufrichtigkeit, Sensibilität und Begeisterung) als die drei stabilen Dimensionen für diese Art der Vermittlung identifiziert.¹⁵⁷ Die Dimensionen wurden von dem von ihr entwickelten Brand Voice Personality Model abgeleitet, das die akustischen Parameter in Bezug auf die Markenpersönlichkeitswahrnehmungen analysiert.¹⁵⁸

Bosak betont, dass Voice-KI dazu führt, dass Marken wie soziale Akteure wahrgenommen werden. Die Stimme transportiert Identitäts- und Persönlichkeitsmerkmale, die bisher meist nur über visuelle Reize vermittelt werden konnten,¹⁵⁹ und stärkt so die Internalisierung der Markenidentität.¹⁶⁰

Zudem zeigt die kulturvergleichende Untersuchung, dass die drei wahrgenommenen Dimensionen über Ländergrenzen hinweg Gültigkeit besitzen, allerdings die akustischen Auslöser je nach Region abweichen.¹⁶¹ Hiermit wird deutlich, dass Markenstimmen international für eine kongruente, einheitliche Wahrnehmung angepasst werden müssen.¹⁶²

¹⁵⁴ Vgl. Bosak (2024), S. 3 ff.

¹⁵⁵ Vgl. ebd.

¹⁵⁶ Vgl. ebd.

¹⁵⁷ Vgl. Bosak (2024), S. 20.

¹⁵⁸ Vgl. Bosak et al. (2023), S. 3-5.

¹⁵⁹ Vgl. Bosak (2024), S. 132-133.

¹⁶⁰ Vgl. Bosak (2024), S. 132-133; Burmann et al. (2024), S. 81.

¹⁶¹ Vgl. Bosak (2024), S. 217; Aaker, Benet-Martínez & Garolera (2001).

¹⁶² Vgl. Bosak (2024), S. 217; De Mooij & Hofstede (2010).

Die Ergebnisse unterstreichen, dass die Eigenschaften der Stimme innerhalb von Voice-KI ein bedeutender sozialer Reiz als Grundlage für weitere Wirkmechanismen wie die Anthropomorphisierung sind und nicht nur ein funktionales Interface darstellen.¹⁶³

Obwohl die durchgeführten Untersuchungen auf akustischen Parametern basieren, lassen sich die Erkenntnisse zur Brand Voice Personality mit dem Prinzip der Anthropomorphisierung sowie sprachwissenschaftlichen Analogien direkt auf KI-basierte Chatbots übertragen.¹⁶⁴ Dadurch, dass Nutzer auch bei reinem Text einem KI-basierten Chatbot menschliche Eigenschaften zuschreiben, wird in diesem Fall der „Schreibstil“ zur Stimme.¹⁶⁵

Die BVP-Dimensionen können durch die Wahl der Wörter, die Satzstruktur sowie die Tonalität übertragen werden.¹⁶⁶ Die Aufrichtigkeit spiegelt sich in der Nutzung von präzisen und klaren Formulierungen, einer fehlerfreien Grammatik sowie einem faktenbasierten Tonfall wider.¹⁶⁷ Sensibilität wird durch empathische Sprache und die Vermeidung eines fordernden Befehlston übertragen.¹⁶⁸ Begeisterung lässt sich textuell durch ausdrucksstarke Adjektive, eine proaktive Ansprache und eine lebendige Interaktion ausdrücken.¹⁶⁹

Zusammenfassend verstärkt der dialogbasierte Paradigmenwechsel die anthropomorphe Wahrnehmung und erhöht damit die Effektivität der Wissens- und Markenvermittlung: Ein als menschenähnlich erlebter Chatbot vermittelt Markenwerte glaubwürdiger.¹⁷⁰

3 Wirkungen KI-basierter Chatbots auf die Arbeitsproduktivität

Aufbauend auf den in Kapitel 2 entwickelten Grundlagen und Wirkmechanismen wird in diesem Kapitel das Untersuchungsmodell der Arbeit hergeleitet. Den Bezugsrahmen liefert die innengerichtete identitätsbasierte Markenführung.¹⁷¹ Entlang dieser Wirkungskette werden zunächst Hypothesen zur Wirkung KI-basierter Chatbots auf die

¹⁶³ Vgl. Bosak (2024), S. 1 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Bosak et al. (2023), S. 3-5.

¹⁶⁵ Vgl. Delin (2005), S. 1 ff.

¹⁶⁶ Vgl. ebd.

¹⁶⁷ Vgl. Bosak et al. (2023), S. 27-28.

¹⁶⁸ Vgl. ebd.

¹⁶⁹ Vgl. Bosak et al. (2023), S. 3-5; Delin (2005), S. 1-5.

¹⁷⁰ Vgl. Bosak (2024).

¹⁷¹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81.

Identifikation (Kapitel 3.1) und auf die Internalisierung (Kapitel 3.2) abgeleitet. Kapitel 3.3 führt diese anschließend in einem Gesamtmodell zusammen und verknüpft sie über einen Effektivitäts- und einen Effizienzpfad mit der Arbeitsproduktivität als finaler Zielgröße.

3.1 Auswirkungen KI-basierter Chatbots auf die Identifikation

Ausgangspunkt der Identifikationswirkung ist die Entlastung von repetitiven Aufgaben. KI-basierte Chatbots automatisieren Standardanfragen und Routineprozesse und verschaffen Mitarbeitenden dadurch Freiräume im Arbeitsalltag.¹⁷² Diese Entlastung bleibt für die Mitarbeitenden keine abstrakte betriebswirtschaftliche Größe, sondern wird in der täglichen Interaktion mit dem System unmittelbar erfahren. Somit wird die Automatisierung nicht nur als betriebliches Arbeitsmittel deklariert, sondern beeinflusst auch entsprechend nachhaltig das Nutzererlebnis bei Mitarbeitenden, was sich positiv auf die Identifikation auswirkt.¹⁷³

Eine aktuelle Untersuchung im Buchhaltungskontext zeigt, dass durch KI-basierte Systeme repetitive Aufgaben wie Dokumentenanalyse oder die Durchsuchung von Wissensdatenbanken unterstützt oder automatisiert werden können, sodass Mitarbeitende sich auf wertschöpfende oder kreative Aufgaben konzentrieren können.¹⁷⁴ Empirisch ließ sich eine Verlagerung von rund 8,5 % der Arbeitszeit von Routinetätigkeiten hin zu höherwertigen Aufgaben nachweisen, die von den Beschäftigten zugleich als zufriedenstellender eingeschätzt wurden.¹⁷⁵ Da die Entlastung von Routineaufgaben die wahrgenommene Autonomie erhöht und kognitive Ressourcen für anspruchsvollere Tätigkeiten freisetzt,¹⁷⁶ ist im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung anzunehmen, dass das so gesteigerte Erleben von Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit die Identifikation mit der Marke stärkt.¹⁷⁷

¹⁷² Siehe Kapitel 1.3; vgl. Adam, Wessel & Benlian (2021), S. 427–439; Huang & Rust (2018), S. 155–172.

¹⁷³ Vgl. Aguirre et al. (2015), S. 34-49. Online-Befragung (n=137, n=251, n=140).

¹⁷⁴ Vgl. Choi & Xie (2026), S. 1 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Choi & Xie (2026), Panelbefragung von Buchhaltenden (n=277) sowie Feldanalyse von KMU (n=79).

¹⁷⁶ Vgl. Ryan & Deci (2000), S. 68 ff.

¹⁷⁷ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81.

Weitere Studien zeigen, dass KI-basierte Automatisierungen zu deutlich höherer Effizienz, Loyalität und Zufriedenheit führen können, allerdings unter dem Aspekt, dass in den Bereichen Transparenz, Vertrauen und Service positive Einstellungen gegeben sind.¹⁷⁸

Nach der identitätsbasierten Markenführung stärkt eine als selbstkongruent und sinnhaft erlebte Tätigkeit die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Marke, da sie die eigene Rolle stärker mit den Markenwerten in Einklang bringen (Selbstkongruenz).¹⁷⁹ Erst über diesen Mechanismus wirkt die Aufgabenentlastung auf die Markenidentifikation.¹⁸⁰

Daraus wird die folgende **Hypothese (H1)** abgeleitet:

Sofern die durch KI-basierte Chatbots gewonnene Entlastung von repetitiven Aufgaben für wertschöpfende, markenbezogene Tätigkeiten genutzt wird, wirkt sie über gesteigerte Autonomie und Sinnhaftigkeit positiv auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Marke.

Durch die Kombination aus sozialer Präsenz und Personalisierung können KI-basierte Chatbots dazu beitragen, Markenwerte sowohl für Mitarbeitende als auch für externe Nutzer zugänglich zu machen und diese im Sinne einer identitätsbasierten Markenwahrnehmung zu vermitteln.¹⁸¹

Allerdings ist es notwendig, zentrale Einschlussfaktoren wie die Markenvertrautheit, die wahrgenommene Datenkontrollen sowie die Passung zwischen Kommunikationsphase und Personalisierungstiefe zu berücksichtigen, um positive Effekte zu fördern und mögliche Reaktanz oder Skepsis zu vermeiden.¹⁸²

Zusammenfassend zeigt sich, dass KI-basierte Chatbots über soziale Präsenz und Personalisierung ein substanzielles Potenzial für positive Effekte auf die Markenidentifikation besitzen.¹⁸³ Zusätzlich muss die Interaktion nützlich,

¹⁷⁸ Vgl. Choudhury & Shamszare (2023). Umfrage unter Erwachsenen in den USA (n=607); Aguirre et al. (2015). Online-Befragung von (n=137, n=251, n=140).

¹⁷⁹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 79 ff.; Rosenberg (1979).

¹⁸⁰ Vgl. Mazmanian, Orlikowski & Yates (2013), S. 1337 ff.

¹⁸¹ Vgl. Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff. Szenariobasiertes Experiment mittels Fragebogen (n=252).

¹⁸² Vgl. Lambrecht & Tucker (2013), S. 561-576. Feldexperiment auf einer Reise-Website (n=77.937); Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff. Szenariobasiertes Experiment mittels Fragebogen (n=252).

¹⁸³ Vgl. ebd.

vertrauenswürdig und sozial angenehm wahrgenommen werden, um diese Effekte zu erzielen.¹⁸⁴

Daraus wird die folgende **Hypothese (H2)** abgeleitet:

Die über soziale Präsenz vermittelte Vertrauenswürdigkeit KI-basierter Chatbots wirkt sich positiv auf die Identifikation mit der Marke aus, sofern die Kommunikation als markenkonsistent und sozial angenehm wahrgenommen wird.

Über die soziale Präsenz hinaus wirkt die Personalisierung der Interaktion als eigenständiger Mechanismus.¹⁸⁵ Durch die datenbasierte Anpassung von Inhalten und Ansprache an einzelne Mitarbeitende wird der KI-basierte Chatbot als persönlich und auf die eigene Person zugeschnitten wahrgenommen.¹⁸⁶ Diese als persönlich erlebte Interaktion erhöht die wahrgenommene Nähe zur Marke und stärkt dadurch die Identifikation.¹⁸⁷

Daraus wird die folgende **Hypothese (H3)** abgeleitet:

Die personalisierte Ansprache durch KI-basierte Chatbots wirkt sich positiv auf die Identifikation mit der Marke aus, sofern sie markenbezogen erfolgt und keine Datenschutzbedenken auslöst.

3.2 Auswirkungen KI-basierter Chatbots auf die Internalisierung

Aufgrund der strukturellen Herausforderungen¹⁸⁸ geraten sowohl formelle als auch informelle Sozialisierungsprozesse¹⁸⁹ unter Druck, da beide auf zeitliche und personelle

¹⁸⁴ Vgl. Cheng & Jiang (2022). Strukturgleichungsmodellierung mit US-amerikanischen Konsumenten (n=1.072), die Chatbot-Marketing-Aktivitäten von 30 Marken nutzten.

¹⁸⁵ Vgl. Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff. Szenariobasiertes Experiment mittels Fragebogen (n=252); Aguirre et al. (2015), S. 34-49. Online-Befragung von (n=137, n=251, n=140).

¹⁸⁶ Vgl. De Keyzer, Dens & De Pelsmacker (2022), S. 1-18. Conjoint-Analyse mit US-amerikanischen Konsumenten (n=595) zu sechs Personalisierungselementen.

¹⁸⁷ Vgl. Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff. Szenariobasiertes Experiment mittels Fragebogen (n=252); Burmann et al. (2024), S. 80.

¹⁸⁸ Siehe Kapitel 1.1.

¹⁸⁹ Sozialisierung bezeichnet den Prozess, in dem Individuen Normen, Werte und Verhaltensweisen einer sozialen Gruppe übernehmen; im Unternehmenskontext die Aneignung von Kultur, interner Kommunikation und Rollenerwartungen. Sie unterscheidet primäre und sekundäre Sozialisierung, vgl. Berger & Luckmann (1966); Van Maanen & Schein (1979); Chao et al. (1994).

Ressourcen der Mitarbeitenden angewiesen sind.¹⁹⁰ KI-basierte Chatbots¹⁹¹ stellen dabei keine dritte, eigenständige Prozessart dar, sondern einen neuen Träger, der sowohl formelle als auch informelle Prozesse abbilden und ergänzen kann.¹⁹²

Sozialisierung und Internalisierung stehen dabei in einem Mittel-Zweck-Verhältnis. Sozialisierung bezeichnet den übergeordneten Prozess, durch den Mitarbeitende die Werte und Normen einer Marke übernehmen, unabhängig davon, ob dieser formell, informell oder KI-getragen verläuft.¹⁹³ Die Internalisierung ist das Ergebnis dieses Prozesses. Gemeinsam mit der Identifikation bildet sie die zentrale Ergebnisgröße, die durch Sozialisierungsprozesse beeinflusst wird.¹⁹⁴

Durch die Integration von KI-basierten Chatbots¹⁹⁵ in Arbeitsprozesse wird der Zugang zum Unternehmenswissen optimiert. Dadurch werden generative KI-basierte Chatbots¹⁹⁶ in der täglichen Arbeit von Mitarbeitenden in digitalen Prozessen verankert. Markenwerte und Markenversprechen können so direkt und ohne zusätzliche zeitliche Aufwände, aber auch ohne menschliche soziale Kontakte in Unternehmen in Arbeitsprozesse integriert werden.

Unter KI-Sozialisierung wird in dieser Arbeit die Übertragung klassischer Sozialisierungsprozesse auf einen KI-basierten Träger verstanden: Generative KI-basierte Chatbots vermitteln Markenwerte und -normen an Mitarbeitende und ergänzen damit die bislang menschlich getragenen sozialen Austauschprozesse im Unternehmen.¹⁹⁷ Soziale Austauschprozesse bezeichnen dabei die wertevermittelnden Interaktionen zwischen Mitarbeitenden (oder zwischen Mitarbeitenden und einem KI-System), die zur Internalisierung der Markenidentität beitragen.¹⁹⁸

¹⁹⁰ Vgl. Chong (2010), S. 62-63. Mehrfachfallstudie mit anschließender Befragung (n=8) und elektronische Fragebogenerhebung (n=81).

¹⁹¹ Siehe Kapitel 2.2.

¹⁹² Vgl. Jarrahi et al. (2023); Gkinko & Elbanna (2023), S. 1-2. Halbstrukturierte Online-Befragung (n=46) und go-along Interviews (n=41).

¹⁹³ Vgl. Van Maanen & Schein (1979); Berger & Luckmann (1966); Chao et al. (1994), S. 730 ff. Empirische Studie mit (n=594) Vollzeit-Berufstätigen, fünfjähriger Längsschnitt mit Faktoranalyse.

¹⁹⁴ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81.

¹⁹⁵ Siehe Kapitel 2.1.

¹⁹⁶ Siehe Kapitel 2.1.

¹⁹⁷ Eigene Begriffsbildung in Anlehnung an die organisationale Sozialisierung, vgl. Van Maanen & Schein (1979); Burmann et al. (2024), S. 81.

¹⁹⁸ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81.

Dieser Sozialisierungsprozess wird in der aktuellen Fachliteratur durch zwei verschiedene Prozesse beeinflusst. Zum einen gibt es die formellen Prozesse und zum anderen die informellen Prozesse.¹⁹⁹ Formelle Prozesse umfassen Onboarding-Prozesse oder auch Workshops zur Markenidentität.²⁰⁰ In vielen Unternehmen ist zu erkennen, dass strukturierte Onboarding-Prozesse und damit der Wissenstransfer für neue Mitarbeitende oftmals nicht aktiv geplant und strukturiert durchgeführt werden.²⁰¹ Aufgrund von Personalmangel bleibt wenig Zeit für geplante Einarbeitung oder Mentoring-Programme.²⁰² Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass klassisch durchgeführte Workshops wenig Einfluss auf die Internalisierung der Markenidentität haben.²⁰³

Durch zentrale KI-basierte Chatbots können Unternehmen Wissen individuell und übergreifend zur Verfügung stellen. Rückfragen zu Schulungsunterlagen oder Wissenslücken zur Markenidentität können so personalisiert und schnell beantwortet werden.²⁰⁴

KI-basierte Chatbots helfen dabei, Zugriff auf zentrales Wissen zu ermöglichen, ohne mit Kolleginnen und Kollegen in den Austausch treten zu müssen. Durch den technologischen Fortschritt können so große Mengen von Informationen aufbereitet und ohne lange Wartezeiten bereitgestellt werden. KI ist in der Lage, Wissen zusammenzufassen und zu vernetzen. Dadurch kann Wissen effizient und sofort verfügbar gemacht werden.²⁰⁵ So konnten Mitarbeitende in der Kundenbetreuung durch die Nutzung von KI-basierten Tools im Kontext Wissensbereitstellung um bis zu 15 % produktiver arbeiten, was zeigt, dass der Einsatz von KI-basierten Tools die Eigenständigkeit und Effizienz steigert.²⁰⁶

¹⁹⁹ Vgl. Burmann et al. (2024), S. 81.

²⁰⁰ Vgl. Van Maanen & Schein (1979), S. 232-247.

²⁰¹ Vgl. Klein, Polin & Sutton (2015), S. 263-266. Empirische Studie mit Vertretern aus 10 Organisationen und Mitarbeitende (n=373).

²⁰² Vgl. Bauer et al. (2007), S. 707-712. Meta-Analyse von 70 empirischen Studien zur Mitarbeiter-Anpassung während der organisationalen Sozialisation.

²⁰³ Vgl. Gallup (2026). Querschnittsbefragung von Arbeitnehmenden ab 18 Jahren (n=1.700).

²⁰⁴ Vgl. Jarrahi et al. (2023); Liebowitz (2001).

²⁰⁵ Vgl. Bünnagel (2024), S. 28.

²⁰⁶ Vgl. Brynjolfsson, Li & Raymond (2025), S. 889 ff. Längsschnittstudie mit Customer-Support-Agents eines Fortune-500-Unternehmens (n=5.172).

KI-basierte Chatbots können im Bereich des Wissensmanagements²⁰⁷ Mitarbeitende unterschiedlich unterstützen.²⁰⁸

Bereich	Beschreibung
Wissenserstellung	KI-basierte Chatbots können mit Wissen erweitert werden. So kann Kundenfeedback analysiert werden, um so zu überprüfen, ob das Markenversprechen eingehalten wurde. Die Wissensbasis kann markenkonform durch diese Analysen rekonfiguriert und ergänzt werden. ²⁰⁹
Wissensspeicherung	KI-basierte Chatbots haben Zugriff auf eine große Datenmenge und können diese effizient und historisch abspeichern und zugänglich machen. ²¹⁰ Sämtliches Wissen zur Markenidentität steht jederzeit zur Verfügung. ²¹¹
Wissenstausch	Durch ein zentrales KI-basiertes System können Unternehmen Wissen teamübergreifend und optimiert zur Verfügung stellen. Wissenslücken zur Markenidentität können so effektiver überwunden werden. ²¹²
Wissensanwendung	Intelligente KI-Anwendungen wie KI-basierte Chatbots können als virtueller Assistent spezifische Informationen für relevante Anwendungen ohne Verzögerung bereitstellen und den Wissenszugang über alle Bereiche und Abteilungen optimiert umsetzen. ²¹³

Tabelle 3: Bereiche im Wissensmanagement.²¹⁴

²⁰⁷ Vgl. Tietze & Burmann (2026, zur Veröffentlichung beim Management Review St. Gallen eingereicht), S. 8 f.

²⁰⁸ Vgl. Jarrahi et al. (2023); Liebowitz (2001).

²⁰⁹ Vgl. Jarrahi et al. (2023).

²¹⁰ Vgl. Jarrahi et al. (2023); Liebowitz (2001).

²¹¹ Vgl. ebd.

²¹² Vgl. Jarrahi et al. (2023); Liebowitz (2001).

²¹³ Vgl. ebd.

²¹⁴ Eigene Darstellung.

Im Bereich von Schulungs- und Onboarding-Prozessen wird verschiedenes Wissen grundlegend vermittelt. Dies können Fragen zur Unternehmensstruktur, zur Markenidentität oder auch zu anderen Unternehmensprozessen sein.²¹⁵ Gerade bei diesen Inhalten, die mit vorhandenem Wissen repetitiv bearbeitet werden, können KI-basierte Chatbots unterstützen.²¹⁶

Neben KI-basierten Chatbots bieten Unternehmen adaptive Onboarding-Module an, welche eingesetzt werden, um neue Mitarbeitende in markenrelevanten Themen wie Verantwortung und Nachhaltigkeit durch gezielte Integration in Lernformate einzuarbeiten.²¹⁷

Vor allem für jüngere Mitarbeitende wirken moderne interne Kommunikationssysteme nahbarer und intuitiver, denn interaktive Kommunikation erhöht die Verarbeitungstiefe sowie Personalisierung die Relevanz und Nutzerfreundlichkeit.²¹⁸

Die Einführung eines solchen Systems ist komplex, denn transparente Governance, Datenschutzkonzepte sowie technologische Kompetenz innerhalb der Organisation sind dazu erforderlich.²¹⁹

Krol (2021) zeigt, dass sich die Internalisierung der Markenidentität auch über ein kostengünstiges internes Kommunikationsinstrument wirksam unterstützen lässt. KI-basierte Chatbots knüpfen hier an und erhöhen die Effizienz und Effektivität der Wissensvermittlung zusätzlich durch Personalisierung und soziale Präsenz.²²⁰

Krols Befund zeigt, dass bereits eine klassische Marken-App²²¹ als internes Kommunikationsinstrument die Internalisierung ähnlich wirksam unterstützt wie ein

²¹⁵ Vgl. Chao et al. (1994), S. 730 ff. Empirische Studie mit (n=594) Vollzeit-Berufstätigen, fünfjähriger Längsschnitt mit Faktoranalyse.

²¹⁶ Vgl. Brachten, Kissmer & Stieglitz (2021), S. 1 ff. Survey-Studie zur Akzeptanz von Enterprise Bots im Unternehmenskontext (n=198).

²¹⁷ Vgl. Kirchner-Krath et al. (2024), S. 1 ff.

²¹⁸ Vgl. Dijkstra & Ballast (2012), S. 60-73. Experimentelle Laborstudie, 2×2-faktorielles Design (n=120).

²¹⁹ Vgl. Yue et al. (2024), S. 3-5. Durchführung von qualitativen Tiefeninterviews (n=20); Yu & Li (2022), S. 127-129. Szenariobasiertes Experiment (n=235).

²²⁰ Vgl. Krol (2021). Experimentelle Untersuchung (n=214).

²²¹ In der Untersuchung wurde die Marken-App als massenmediale Einzelmaßnahme beschrieben, die zur Stärkung des Brand Commitments für Mitarbeiter im DB-Konzern eingesetzt wird. Die App-Nutzung gilt als weniger persönlich als die Teilnahme an einem Seminar in Präsenzform. Die Inhalte der Marken-App wurden homogen zu den Inhalten der Präsenzseminare gehalten.

Präsenzseminar, jedoch bei deutlich geringeren Kosten.²²² KI-basierte Chatbots ergänzen diese App-Logik um zwei Mechanismen, die ihr fehlen: personalisierte, individuell zugeschnittene Ansprache und soziale Präsenz im Dialog. Es ist daher anzunehmen, dass KI-basierte Schulungen die Internalisierung über das App-Niveau hinaus stärken.²²³

Daraus wird die folgende **Hypothese (H4)** abgeleitet:

KI-basierte Schulungs- und Onboarding-Prozesse wirken sich aufgrund personalisierter und interaktiver Wissensvermittlung positiv auf die Internalisierung der Markenidentität aus.

Über die inhaltliche Wissensvermittlung hinaus wirkt auch die Gestaltung des Chatbots selbst auf die Internalisierung. Entscheidend ist somit nicht allein, welches Wissen ein KI-basierter Chatbot vermittelt, sondern auch, wie anthropomorph und markenkonform er dabei kommuniziert.

Eine kommunizierte Persönlichkeit, die nicht zur Markenidentität passt, führt zu einem inkonsistenten Markenverständnis und schwächt die Internalisierung bei Mitarbeitern.²²⁴ Der Textstil muss daher strategisch festgelegt werden.²²⁵ Durch die Generalisierungsfähigkeit kommunizieren KI-basierte Chatbots konsistent und führen im Umkehrschluss zu einer Stärkung der Internalisierung.²²⁶ Zudem beeinflussen zielgruppenspezifische Textanpassungen basierend auf Faktoren wie Alter oder Geschlecht die Wahrnehmung der Markenidentität.²²⁷ Ein KI-basierter Chatbot kann aufgrund von Lernfähigkeit und Kontextbasiertheit diese Faktoren in den Schreibstil in der Kommunikation mit jedem einzelnen Mitarbeitenden integrieren.²²⁸

²²² Vgl. Krol (2021). Experimentelle Untersuchung (n=214).

²²³ Siehe Kapitel 2.2.

²²⁴ Vgl. Piehler, Schade & Burmann (2019), S. 445-460. Online-Befragung (n=790); Burmann et al. (2024), S. 81.

²²⁵ Vgl. Delin (2005), S. 1 ff.

²²⁶ Vgl. Baker et al. (2014), S. 642-657. Multi-Source-Befragung von Mitarbeitenden, Managern und Kunden eines B2B-Hospitality-Unternehmens.

²²⁷ Vgl. De Keyser, Dens & De Pelsmacker (2022), S. 1-18. Conjoint-Analyse mit US-amerikanischen Konsumenten (n=595) zu sechs Personalisierungselementen.

²²⁸ Vgl. Ait Baha et al. (2023); Araujo & Bol (2024), S. 1-4. Systematische Review von 3.524 Publikationen zu Persönlichkeits-adaptiven Chatbots; Online-Befragung mit einem Conversational Agent (n=179).

Akustische Parameter wie Pausen oder Intensität, die von Bosak gemessen wurden, können textbasiert umgesetzt werden.²²⁹ Nachdenklichkeit kann mit kurzen Pausen zwischen den Textnachrichten ausgedrückt werden.²³⁰ Intensität mit einer schnellen Anzahl von aufeinanderfolgenden Texten für den Nutzer.²³¹ Betonungen lassen sich durch Fettdruck oder Interpunktionen untermauern.²³²

Durch Anthropomorphisierung werden die Zuschreibung von menschlichen Eigenschaften sowie emotionale Bindung gefördert.²³³ Bei der Wirkung von anthropomorphen Elementen besteht eine Korrelation zwischen Art des Aufgabentyps, Nutzungsphase und Erwartung.²³⁴ So können in späten Entscheidungsphasen personalisierte Elemente Reaktanz auslösen, wobei in früheren Entscheidungsphasen Aufmerksamkeit und Engagement gefördert werden können.²³⁵

Studien zu KI-basierten Chatbots zeigen, dass menschenähnliche, markenkonform gestaltete Dialoge die Zuschreibung einer konsistenten Markenpersönlichkeit fördern und so zur Verankerung der Markenidentität beitragen.²³⁶ Allerdings bleibt das Vertrauen eine existenzielle Determinante, denn nur bei Marken mit einer hohen Vertrauensbasis wirken tiefe Personalisierung sowie anthropomorphe Signale nachhaltig positiv.²³⁷

Nutzer von KI-basierten Chatbots neigen dazu, diese als soziale Akteure wahrzunehmen, wenn diese über Sprache, personalisierte Kommunikation oder Emotionserkennung verfügen.²³⁸ Auch hier kann mittels Sprachnutzung das Vertrauen sowie die wahrgenommene Nähe im Dialog mit KI-basierten Chatbots erhöht werden.²³⁹

²²⁹ Vgl. Bosak et al. (2023), S. 3-5.

²³⁰ Vgl. Poirier et al. (2025), S. 5-8. Experimentelle Studie mit Studierenden (n=80).

²³¹ Vgl. Kalman & Rafaeli (2006), S. 1-23.

²³² Vgl. Luangrath et al. (2017), S. 98-100.

²³³ Vgl. Epley, Waytz & Cacioppo (2007), S. 864-886.

²³⁴ Vgl. Lambrecht & Tucker (2013), S. 561-576. Feldexperiment auf einer Reise Website (n=77.937).

²³⁵ Vgl. ebd.

²³⁶ Vgl. Choudhury & Shamszare (2023). Umfrage unter Erwachsenen in den USA (n=607); Bosak (2024), S. 1. ff.; Burmann et al. (2024), S. 81.

²³⁷ Vgl. Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff. Szenariobasiertes Experiment mittels Fragebogen (n=252).

²³⁸ Vgl. Epley, Waytz & Cacioppo (2007), S. 864 ff.

²³⁹ Vgl. Munnukka, Talvitie-Lamberg & Maity (2022), S. 1 ff. Durchführung eines Between-Subject Experiment (n=623).

Diese Fähigkeiten steigern die Effektivität der internen Wissensvermittlung: Die anthropomorphe, markenkonforme Gestaltung stärkt die Internalisierung der Markenidentität und trägt darüber, vermittelt über das Brand Commitment, zur Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden bei.²⁴⁰

Daraus wird die folgende **Hypothese (H5)** abgeleitet:

Die anthropomorphe, markenkonforme Gestaltung KI-basierter Chatbots wirkt sich positiv auf die Internalisierung der Markenidentität aus.

3.3 Hypothesenübersicht und Untersuchungsmodell

Die in Kapitel 2.2 theoretisch fundierten und in den Kapiteln 3.1 und 3.2 hergeleiteten Wirkbeziehungen werden nachfolgend zusammengeführt. Sie erklären, wie KI-basierte Chatbots über Identifikation und Internalisierung der Markenidentität auf das Brand Commitment sowie über Aufgabenentlastung unmittelbar positiv auf die Arbeitsproduktivität wirken:²⁴¹

Nr.	Hypothese	Adressierte Zielgröße	Mediator / Wirkungspfad Modell
H1	Sofern die durch KI-basierte Chatbots gewonnene Entlastung von repetitiven Aufgaben für wertschöpfende, markenbezogene Tätigkeiten genutzt wird, wirkt sie über gesteigerte Autonomie und Sinnhaftigkeit positiv auf die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Marke. ²⁴²	Identifikation	Aufgabenentlastung / wahrgenommene Autonomie
H2	Die über soziale Präsenz vermittelte Vertrauenswürdigkeit KI-basierter Chatbots wirkt sich positiv auf die Identifikation mit der Marke aus, sofern die Kommunikation als markenkonsistent und sozial angenehm wahrgenommen wird. ²⁴³	Identifikation	Soziale Präsenz (Vertrauen)
H3	Die personalisierte Ansprache durch KI-basierte Chatbots wirkt sich positiv auf die Identifikation mit der Marke aus, sofern sie markenbezogen erfolgt und keine Datenschutzbedenken auslöst. ²⁴⁴	Identifikation	Personalisierung
H4	KI-basierte Schulungs- und Onboarding-Prozesse wirken sich aufgrund personalisierter und interaktiver	Internalisierung	Personalisierung / Interaktivität

²⁴⁰ Vgl. Jarrahi et al. (2023), S. 87-99.

²⁴¹ Siehe Kapitel 2.2, 3.1 und 3.2.

²⁴² Siehe Kapitel 3.1.

²⁴³ Siehe Kapitel 3.1.

²⁴⁴ Siehe Kapitel 3.1.

Nr.	Hypothese	Adressierte Zielgröße	Mediator / Wirkungspfad Modell
	Wissensvermittlung positiv auf die Internalisierung der Markenidentität aus. ²⁴⁵		
H5	Die anthropomorphe, markenkonforme Gestaltung KI-basierter Chatbots wirkt sich positiv auf die Internalisierung der Markenidentität aus. ²⁴⁶	Internalisierung	Anthropomorphisierung
H6	Ein durch KI-basierte Chatbots gestärktes Brand Commitment wirkt sich über die gesteigerte Effektivität der internen Markenarbeit positiv auf die Arbeitsproduktivität aus. ²⁴⁷	Arbeitsproduktivität	Effektivitätswirkung
H7	Die durch KI-basierte Chatbots erreichte Entlastung von repetitiven Aufgaben wirkt sich über gesteigerte Effizienz positiv auf die Arbeitsproduktivität aus. ²⁴⁸	Arbeitsproduktivität	Effizienzwirkung

Tabelle 4: Übersicht der Forschungshypothesen mit adressierten Zielgrößen, Mediator und Wirkungspfad.²⁴⁹

Der Einsatz KI-basierter Chatbots wirkt dabei nicht unmittelbar auf die Zielgrößen, sondern wird durch die Mediatoren Aufgabenentlastung, soziale Präsenz (Vertrauen), Personalisierung und Anthropomorphisierung vermittelt.²⁵⁰ Diese Mechanismen bestimmen, ob und in welchem Ausmaß der KI-basierte Chatbot die Identifikation und die Internalisierung der Markenidentität und darüber das Brand Commitment beeinflusst.²⁵¹

Ergänzend werden die personalisierungs- und anthropomorphismus-getriebenen Wirkpfade H3 und H5 durch zwei Moderatoren beeinflusst: die Markenvertrautheit und die wahrgenommene Datenkontrolle. Die Markenvertrautheit bestimmt, wie stark personalisierte und anthropomorphe Signale wirken, da diese nur bei einer hinreichenden Vertrauensbasis nachhaltig positiv wirken.²⁵² Die wahrgenommene Datenkontrolle moderiert die Effekte, da Personalisierung bei Datenschutzbedenken Reaktanz anstatt Akzeptanz auslösen kann.²⁵³

²⁴⁵ Siehe Kapitel 3.2.

²⁴⁶ Siehe Kapitel 3.2.

²⁴⁷ Siehe Kapitel 3.3.

²⁴⁸ Siehe Kapitel 3.3.

²⁴⁹ Eigene Darstellung.

²⁵⁰ Vgl. Adam, Wessel & Benlian (2021), S. 427 ff.; Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff.

²⁵¹ Siehe Kapitel 3.1 und 3.2.

²⁵² Vgl. Bleier & Eisenbeiss (2015), S. 390 ff.; Munnukka, Talvitie-Lamberg & Maity (2022), S. 1 ff.

²⁵³ Vgl. Aguirre et al. (2015), S. 34 ff.; Dienlin (2023), S. 3 ff.

Das Brand Commitment bildet in diesem Modell nicht den Endpunkt, sondern eine vermittelnde Größe auf dem Weg zur übergeordneten Zielgröße der Arbeitsproduktivität. Die Arbeitsproduktivität wird über zwei komplementäre Wirkungsdimensionen erfasst: die Effizienz- und die Effektivitätswirkung des Chatbot-Einsatzes.²⁵⁴ Das Modell greift damit zwei Wirkpfade auf, über die der Einsatz KI-basierter Chatbots die Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden beeinflusst.

Auf dem Effektivitätspfad schlägt sich ein hohes Brand Commitment in einem markenkonformen Verhalten der Mitarbeitenden nieder: Mitarbeitende, die sich mit der Marke identifizieren und deren Identität internalisiert haben, lösen das Markenversprechen im Kundenkontakt wirksamer ein und agieren als glaubwürdige Markenbotschafter.²⁵⁵ Diese gesteigerte Wirksamkeit der internen Markenarbeit erhöht die Arbeitsproduktivität, ohne zusätzliche Ressourcen zu binden.²⁵⁶

Daraus wird die folgende Hypothese **(H6)** abgeleitet:

Ein durch KI-basierte Chatbots gestärktes Brand Commitment wirkt sich über die gesteigerte Effektivität der internen Markenarbeit positiv auf die Arbeitsproduktivität aus.

Auf dem Effizienzpfad wirkt die durch den Chatbot erreichte Entlastung von repetitiven Aufgaben unmittelbar produktivitätssteigernd. Die Automatisierung wiederkehrender Tätigkeiten senkt den Zeit- und Ressourcenaufwand und verkürzt Reaktionszeiten, ohne dass ein Umweg über einstellungsbezogene Konstrukte erforderlich ist.²⁵⁷ Dieser Effizienzeffekt tritt robust auf, während die in H1 postulierte Wirkung derselben Entlastung auf die Identifikation an die Bedingung geknüpft ist, dass die gewonnene Zeit markenbezogen genutzt wird.²⁵⁸ Die Aufgabenentlastung nimmt damit eine Doppelrolle ein: Sie speist zum einen robust die Effizienzwirkung (H7) und zum anderen, unter der genannten Bedingung, die Identifikation (H1).

²⁵⁴ Siehe Kapitel 1.

²⁵⁵ Vgl. Burmann & Zeplin (2005), S. 282 ff.

²⁵⁶ Vgl. Gallup (2026); Krol (2021).

²⁵⁷ Vgl. Brynjolfsson, Li & Raymond (2025), S. 889 ff.

²⁵⁸ Vgl. Brynjolfsson, Li & Raymond (2025), S. 889 ff.; zur Bedingtheit der H1-Wirkung siehe Kapitel 3.1.

Daraus wird die folgende Hypothese (**H7**) abgeleitet:

Die durch KI-basierte Chatbots erreichte Entlastung von repetitiven Aufgaben wirkt sich über gesteigerte Effizienz positiv auf die Arbeitsproduktivität aus.

Beide Wirkungsdimensionen bilden gemeinsam die Arbeitsproduktivität als finale Zielgröße ab. Das nachfolgende Untersuchungsmodell integriert den Effizienz- und den Effektivitätspfad sowie die beiden Moderatoren zu einem empirisch prüfbaren Wirkungszusammenhang:

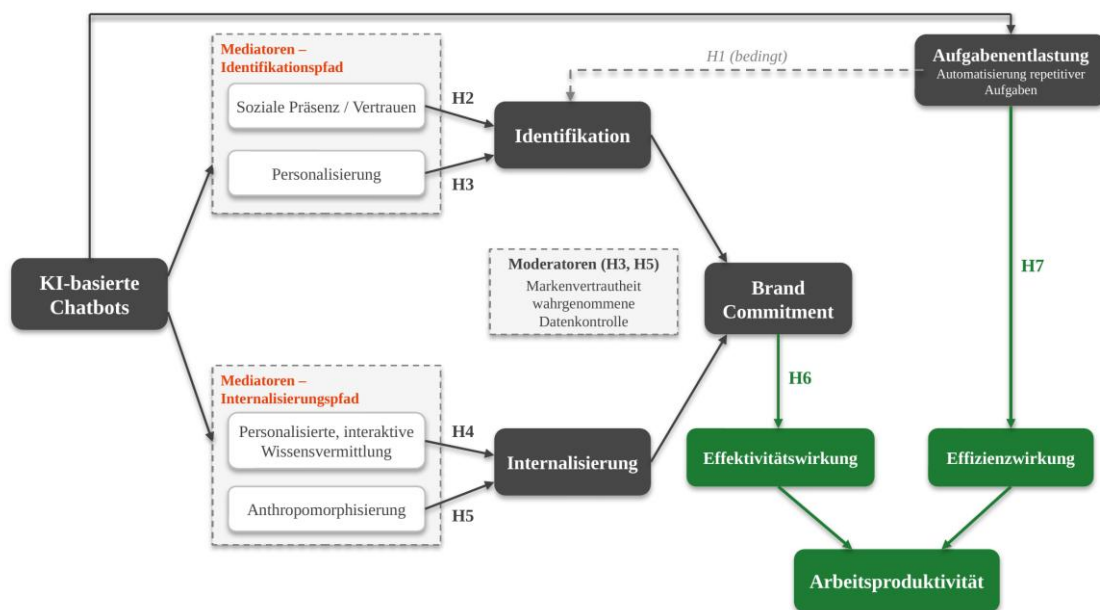


Abbildung 4: Untersuchungsmodell Wirkungsweisen KI-basierter Chatbots auf die Arbeitsproduktivität²⁵⁹

4 Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass aufgrund des demografischen Wandels sowie des Fachkräftemangels große Herausforderungen für Unternehmen entstehen, fehlende Ressourcenkapazitäten zu kompensieren.²⁶⁰ KI-basierte Chatbots bieten gemäß der in Kapitel 1.3 hergeleiteten Trägerlogik eine neue Möglichkeit, die Vermittlung der Markenidentität produktiver zu gestalten und so das Brand Commitment der

²⁵⁹ Eigene Darstellung.

²⁶⁰ Siehe Kapitel 1 und Kapitel 2.

Mitarbeitenden auch unter knappen Ressourcen zu stärken und im Ergebnis die Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden zu steigern.²⁶¹

Die vorliegende Arbeit entwickelt damit ein neues Erklärungs- und Untersuchungsmodell, das Markenführungs-, Technologieakzeptanz- und Produktivitätsforschung in einem gemeinsamen, empirisch prüfbaren Wirkungszusammenhang integriert, mit der Arbeitsproduktivität der Mitarbeitenden als finaler Zielgröße.

Kritisch ist gleichwohl einzuordnen, dass die in Kapitel 1 herausgearbeiteten Effizienzpotenziale aus Mitarbeitendensicht auch als Rationalisierungssignal gelesen werden können: Verfestigt sich das Bild der KI als „Arbeitsplatzkiller“, droht die intendierte Identifikationswirkung in Distanz zur Marke umzuschlagen.²⁶² Zudem erweist sich die in Kapitel 3.1 formulierte Bedingung von H1 in der Praxis als fragil, da freiwerdende Zeit häufig durch Arbeitsverdichtung absorbiert wird und der postulierte Autonomiegewinn im Sinne des Autonomie-Paradoxons erodieren kann.²⁶³ Ferner setzt die in den Kapiteln 2.2 und 3.1 beschriebene Personalisierung die Verarbeitung von Mitarbeitendendaten voraus, sodass eine als unzureichend wahrgenommene Datenkontrolle gerade im Beschäftigungskontext Reaktanz auslösen und die unterstellten Wirkungen konterkarieren kann.²⁶⁴ Schließlich garantiert auch die in den Kapiteln 2.3 und 3.2 hergeleitete anthropomorphe, markenkonforme Gestaltung keine Wirkung, da Fehlleistungen des Systems Algorithmus-Aversion begünstigen und selbst die Offenlegung des KI-Einsatzes Vertrauen mindern kann.²⁶⁵

Die aufgezeigten Grenzen markieren zugleich den weiteren Forschungsbedarf: Da die hergeleiteten Wirkungszusammenhänge auf konzeptioneller Ableitung beruhen und sich die bisherige Chatbot-Forschung vorrangig auf die externe Kundeninteraktion konzentriert, fehlen belastbare empirische Befunde zur innengerichteten Markenführung mit KI-basierten Chatbots weitgehend.²⁶⁶ Das gilt in besonderem Maße für die in Kapitel

²⁶¹ Siehe Kapitel 2.2.

²⁶² Vgl. Tietze & Burmann (2026, zur Veröffentlichung beim Management Review St. Gallen eingereicht); Steding et al. (2026).

²⁶³ Vgl. Mazmanian, Orlikowski & Yates (2013).

²⁶⁴ Vgl. Aguirre et al. (2015); Dienlin (2023).

²⁶⁵ Vgl. Dietvorst et al. (2015); Schilke & Reimann (2025).

²⁶⁶ Vgl. Adam, Wessel & Benlian (2021); erste unternehmensinterne Befunde liefern Brachten, Kissmer & Stieglitz (2021) sowie Gkinko & Elbanna (2023).

2.3 vorgenommene Übertragung der BVP-Befunde von Bosak: Betonungen lassen sich durch Fettdruck oder Interpunktionen untermauern (sog. textuelle Paralanguage).²⁶⁷ Die zentrale Prämisse der markenkonformen Gestaltung in H5 ist bislang konzeptionell begründet, empirisch jedoch ungeprüft.²⁶⁸

Zu klären ist ferner, unter welchen Bedingungen die Wirkungen auf Identifikation und Internalisierung eintreten, etwa hinsichtlich der markenbezogenen Nutzung freiwerdender Zeit, der markenkonform gestalteten sozialen Präsenz, der chatbotgestützten Wissensvermittlung sowie der Moderatoren Markenvertrautheit und wahrgenommene Datenkontrolle.²⁶⁹ Auf der Ergebnisseite bedarf vor allem der über das Brand Commitment vermittelte Effektivitätspfad der empirischen Validierung, da er, anders als der bereits gut dokumentierte Effizienzpfad, bislang nur indirekt belegt und messmethodisch anspruchsvoll ist; zu prüfen bleibt zudem, ob sich die Befunde im Zeitverlauf und jenseits der IT-Dienstleistung bestätigen.²⁷⁰

Die entwickelten Hypothesen und das Untersuchungsmodell bilden hierfür den Ausgangspunkt und müssen in weiteren Forschungsvorhaben qualitativ und anschließend quantitativ geprüft werden.

²⁶⁷ Luangrath et al. (2017).

²⁶⁸ Vgl. Bosak (2024); zur textuellen Paralanguage Luangrath et al. (2017).

²⁶⁹ Siehe Kapitel 3.1 und 3.2.

²⁷⁰ Siehe Kapitel 3.3; zur Evidenz des Effizienzpfads vgl. Brynjolfsson, Li & Raymond (2025); zur zeitlichen Entfaltung von Sozialisationsprozessen vgl. Van Maanen & Schein (1979); Chao et al. (1994).

Literaturverzeichnis

- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V. & Garolera, J. (2001)**, *Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492–508.
- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2022)**, *Demographics and automation*, *The Review of Economic Studies*, 89(1), 1-44.
- Adadi, A. & Berrada, M. (2018)**, *Peeking inside the black-box: A survey on explainable artificial intelligence (XAI)*, *IEEE Access*, 6, 52138-52160.
- Adam, M., Wessel, M. & Benlian, A. (2021)**, *AI-based chatbots in customer service and their effects on user compliance*, *Electronic Markets*, 31(2), 427-445.
- Adomavicius, G. & Tuzhilin, A. (2011)**, *Context-aware recommender systems*, in: Ricci, F., Rokach, L., Shapira, B. & Kantor, P. B. (Hrsg.), *Recommender Systems Handbook*, Springer, Boston (MA), 217-253.
- Afshardoost, M., Sadegh Eshaghi, M., Lay-Hwa Bowden, J. (2023)**, *Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behaviour: A meta-analysis*, *Journal of Strategic Marketing*, 31(5), 983-1011.
- Aguirre, E., Mahr, D., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2015)**, *Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness*, *Journal of Retailing*, 91(1), 34-49.
- Ait Baha, T., El Hajji, M., Es-Saady, Y. & Fadili, H. (2023)**, *The Power of Personalization: A Systematic Review of Personality-Adaptive Chatbots*, *SN Computer Science*, 4(5), Artikel 661, 1-30.
- Altenfelder, K., Kieffer-Radwan, S. & Schönfeld, D. (2025)**, *Service Management und Künstliche Intelligenz, Grundlagen und Anwendungsfelder für den Einsatz von KI-unterstützten Services*, Springer Gabler, Wiesbaden 2025.
- Araujo, T. & Bol, N. (2024)**, *From speaking like a person to being personal: The effect of personalized, regular interactions with conversational agents*, *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, Volume 2.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., Joshi, Y., Kumar, v. Lurie, N., Neslin, S. A., Sajeesh, S., Su, M., Syam, N., Thomas, J. & Zhang, Z. J. (2008)**, *Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice*, *Marketing Letters*, 19(3), 305-321.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T. & Mullins, R. (2014)**, *The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007), *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*, Journal of Applied Psychology, 92(3), 707-721.

BCG (2021), *The future of Jobs in the Era of AI*,
<https://www.bcg.com/publications/2021/impact-of-new-technologies-on-jobs>,
abgerufen am 15.01.2026

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York: Anchor Books.

Bitkom (2025), *In Deutschland fehlen weiterhin mehr als 100.000 IT-Fachkräfte*,
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutschland-fehlen-IT-Fachkraefte>,
abgerufen am 15.01.2026.

Björck, A., Guhl, S. (2023), *Strategic internal communication and generational change*, in ZHAW School of Management and Law (Hrsg.), *Internal communication in Swiss companies* (pp. 99–121). Zürich: ZHAW Digitalcollection.

Bleier, A., Eisenbeiss, A. (2015), *The importance of trust for personalization effectiveness*. Journal of Retailing, 91(3), 390-409.

Bosak, O., Eisenbeiss, M., Klein, K. (2023), *Can you hear my personality? A conceptualization of a brand voice personality model*, in Proceedings of the 52nd EMAC Annual Conference.

Bosak, O. (2024), *Essay on Brand Personality Perception Through Voice (Dissertation)*, University of Bremen.

Brachten, F., Kissmer, T. & Stieglitz, S. (2021), *The acceptance of chatbots in an enterprise context – A survey study*, International Journal of Information Management, 60, Artikel 102375, 1-13.

Brandtzaeg, P. B. & Følstad, A. (2017), *Why people use chatbots*, in: Kompatsiaris, I. et al. (Hrsg.), *Internet Science. INSCI 2017 (Lecture Notes in Computer Science, Bd. 10673)*, Springer, Cham, 377-392.

Brown, T. B., Mann, B., Ryder, N., Subbiah, M., Kaplan, J., Dhariwal, P., Neelakantan, A., Shyam, P., Sastry, G., Askell, A., Agarwal, S., Herbert-Voss, A., Krueger, G., Henighan, T., Child, R., Ramesh, A., Ziegler, D. M., Wu, J., Winter, C., Hesse, C., Chen, M., Sigler, E., Litwin, M., Gray, S., Chess, B., Clark, J., Berner, C., McCandlish, S., Radford, A., Sutskever, I. & Amodei, D. (2020), *Language models are few-shot learners*, Advances in Neural Information Processing Systems, 33, 1877-1901.

Brynjolfsson, E., Chandar, B. & Chen, R. (2025), *Canaries in the coal mine? Six facts about the recent employment effects of artificial intelligence*, Stanford Digital Economy Lab, Working Paper.

Brynjolfsson, E., Li, D. & Raymond, L. (2025), *Generative AI at work*, The Quarterly Journal of Economics, 140(2), 889-942.

BSI (2025), *Kritische Infrastrukturen*, https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Regulierte-Wirtschaft/Kritische-Infrastrukturen/kritis_node.html, abgerufen am 15.01.2026.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2022), *Stressreport Deutschland 2019/2020: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*, BAuA, Dortmund.

Bundesministerium für des Innern und für Heimat und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMI & BMAS) (2023), *Entwurf eines Gesetzes zur Weiterentwicklung der Fachkräfteeinwanderung*.

Burmans, C., Piehler, R. (2016), *Interne und externe Markenkommunikation im Rahmen des Internal Branding*, In F.-R. Esch (Hrsg). Handbuch Markenführung (S. 1-25), Springer Fachmedien.

Burmans, C., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., Piehler, R. (2024), *Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen – Strategie – Umsetzung - Controlling*, 5. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2024.

Burmans, C. & Zeplin, S. (2005), *Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management*, Journal of Brand Management, 12(4), 279-300.

Bünnagel, W. (2024), *Künstliche Intelligenz und Unternehmenswissen, Betriebliches Wissensmanagement auf morgen ausrichten*, Springer Gabler, Wiesbaden 2024.

Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994), *Organizational socialization: Its content and consequences*, Journal of Applied Psychology, 79(5), 730-743.

Cheng, Y. & Jiang, H. (2022), *Customer-brand relationship in the era of artificial intelligence: Understanding the role of chatbot marketing efforts*, Journal of Product & Brand Management, 31(2), 252-264.

Choi, J. H. & Xie, C. L. (2026), *Human + AI in Accounting: Early Evidence from the Field*, in Journal of Accounting Research, Online First, DOI: 10.1111/1475-679X.70052.

Chong, D. S.-F. (2010), *Investigating the effects of time pressure on new product development teams*, Technische Hochschule Eindhoven.

Choudhury, A. & Shamszare, H. (2023), *Investigating the Impact of User Trust on the Adoption and Use of ChatGPT: Survey Analysis*. Journal of Medical Internet Research, 25(3).

Daly, S. J., Wiewiora, A. & Hearn, G. (2025), *Shifting attitudes and trust in AI: Influences on organizational AI adoption*. Technological Forecasting & Social Change, Volume 215.

Davis, F. D. (1985), *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems*, Massachusetts Institute of Technology 1985

Davis, F. D. (1989), *Perceived, usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.

De Keyser, F., Dens, N. & De Pelsmacker, P. (2022), *Let's get personal: Which elements elicit perceived personalization in social media advertising?* Electronic Commerce Research and Applications, 55, Artikel 101183, 1-18.

De Mooij, M. & Hofstede, G. (2010), *The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research*, International Journal of Advertising, 29(1), 85–110.

Delin, J. (2005), *Brand tone of voice: A linguistic analysis of brand positions*, Journal of Applied Linguistics, 2(1).

Dienlin, T. (2023), *Privacy calculus: Theories, studies and new perspectives*, in S. Trepte & P. Masur, the Routledge handbook of privacy and social media.

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P. & Massey, C. (2015), *Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err.*, Journal of Experimental Psychology: General, 144(1), 114-126.

Dijkstra, A. & Ballast, K. (2012), *Personalization and perceived personal relevance in computer-tailored persuasion in smoking cessation*, British Journal of Health Psychology, 17(1), 60-73.

Epley, N., Waytz, A. & Cacioppo, J. T. (2007), *On Seeing Human: A Three-Factor Theory of Anthropomorphism*. Psychological Review, 114(4), 864-886.

Europäische Union (2024), *Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (Gesetz über künstliche Intelligenz) und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 300/2008, (EU) Nr. 167/2013, (EU) Nr. 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139, (EU) 2019/2144 sowie der Richtlinien 2014/90/EU, 2014/53/EU, 2014/68/EU und 2000/14/EG (KI-Verordnung, Artikel 3)*, Amtsblatt der Europäischen Union, L 168, 1-118.

EY (2024), Financial service providers holding back on bringing AI due to lack of expertise and low regulatory preparation, https://www.ey.com/de_ch/newsroom/2024/12/financial-service-providers-holding-back-on-bringing-in-ai-due-to-lack-of-expertise-and-low-regulatory-preparation, abgerufen am 09.04.2026.

Feine, J., Gnewuch, U., Morana, S. & Maedche, A. (2019), *A taxonomy of social cues for conversational agents*. International Conference on Information Systems (ICIS).

Feuerriegel, S., Hartmann, J., Janiesch, C. & Zschech, P. (2024), *Generative AI*, Business & Information Systems Engineering, 66(1), 111-126.

Gallup (2026), *Engagement Index 2025 Deutschland*, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>, abgerufen am 26.06.2026.

Gkinko, L., & Elbanna, A. (2022), *AI Chatbots sociotechnical research: An overview and future directions*. CEUR Workshop Proceedings, 3239, 170–180.

Gkinko, L., & Elbanna, A. (2023), *Designing trust: The formation of employees trust in conversational AI in the digital workplace*, *Journal of Business Research*, Volume 158,

Gnewuch, U., Morana, S. & Maedche, A. (2017), *Towards designing cooperative and social conversational agents for customer service*. In: Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems (ICIS).

Goodfellow, I., Bengio, Y. & Courville, A. (2016), *Deep Learning*, MIT Press, Cambridge (MA).

Hiddessen, J. (2021), *Interaktionen mit Social Media Influencern als Instrument zur Markenprofilierung*, Bremen 2021, Springer Gabler.

Huang, M.-H. & Rust, R. T. (2018), *Artificial intelligence in service*, *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172.

IBM (2024), *What is generative AI?*, <https://research.ibm.com/blog/what-is-generative-AI>, abgerufen am 14.11.2024.

ITEK (2026), *Internes Markenmanagement mit dem ITEK Campus Coach*, interne Quelle, 2026

Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A. & Smith, P. (2023), *Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI*. In *Business Horizons*, Volume 66, Issue 1, Pages 87-99.

Jimenez, C. E., Yang, J., Wettig, A., Yao, S., Pei, K., Press, O. & Narasimhan, K. (2024), *SWE-bench: Can language models resolve real-world GitHub issues?*, in: Proceedings of the Twelfth International Conference on Learning Representations (ICLR 2024).

Kalman, Y. M. & Rafaeli, S. (2006), *Pauses and response latencies: A chronemic analysis of asynchronous computer-mediated communication*, *Journal of Computer-Mediated Communication*, 12(1), 1-23.

- Ke, Q., Liu, J., Bennamoun, M., Liu, J., & An, S. (2018)**, *Computer Vision for Human–Machine Interaction*. In *Computer Vision for Assistive Healthcare*, S. 127–145. Elsevier.
- Kirchner-Krath, J., Dijkstra-Silva, S., Morschheuser, B. & von Korflesch, H. F. O. (2024)**, *Gameful systems for corporate sustainability: systematic review, conceptual framework and research agenda on gamification and sustainable employee behavior in companies*, *Internet Research*, Vol. 36 (2): 513–550, ahead-of-print.
- Klein, H. J., Polin, B. & Sutton, K. L. (2015)**, *Specific onboarding practices for the socialization of new employees*, *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.
- Knoth, N., Tolzin, A., Janson, A. & Leimeister, J. M. (2024)**, *AI literacy and its implications for prompt engineering strategies*, *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 6, Artikel 100225, 1-15.
- Krol, D. (2021)**, *Markenorientiertes Human-Ressource-Management als Instrument der internen Markenführung, Experimentelle Untersuchungen zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen*, Springer Gabler, Berlin 17.11.2021
- Lambrecht, A. & Tucker, C. E. (2013)**, *When does retargeting work? Information specificity in online advertising*. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 561-576.
- LeCun, Y., Bengio, Y. & Hinton, G. (2015)**, *Deep learning*, *Nature*, 521(7553), 436-444.
- Li, H., Zhang, H. & Hassan, A. E. (2025)**, *The rise of AI teammates in software engineering (SE) 3.0: How autonomous coding agents are reshaping software engineering*, arXiv:2507.15003.
- Liebowitz, J. (2001)**, *Knowledge management and its link to artificial intelligence*, S. 1-6. *Expert Systems with Applications*, Volume 20, Issue 1.
- Liu, P., Yuan, W., Fu, J., Jiang, Z., Hayashi, H., & Neubig, G. (2021)**, *Pre-train, prompt, and predict: A systematic survey of prompting methods in natural language processing*. arXiv.
- Luangrath, A. W., Peck, J. & Barger, V. A. (2017)**, *Textual paralanguage and its implications for marketing communications*, *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 98-107.
- Marchionini, G. (2006)**, *Exploratory search: From finding to understanding*, *Communications of the ACM*, 49(4), 41-46.
- Mast, C., Spachmann, K. (2020)**, *Content Management – für welche Kommunikationswege? Strategien der Stakeholderansprache in einer digitalisierten Welt*, Springer, Wiesbaden 2020.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013), *The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals*, *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.

McKinsey (2022), *The SMB Market for Digitalization and Cloud Solutions*, McKinsey 2022.

McKinsey (2023a), *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#/>, abgerufen am 16.07.2025

McKinsey (2023b), *Studie: Im öffentlichen Dienst fehlen bis 2030 140.000 IT-Fachkräfte*, https://www.mckinsey.com/de/~/_/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/230125pressemitteilungim%20ffentlich-en%20sektor%20fehlen%20140000%20digitale%20fachkrfte.pdf?utm_source=chatgpt.com, abgerufen am 15.01.2026

McKinsey (2024), *A pivot for Germany, All for growth and growth for all*, McKinsey 2024.

McKinsey (2025a), *State of Marketing Europe 2026, Past forward: The modern rethinking of marketing's core*: <https://www.mckinsey.de/news/presse/2025-11-21-state-of-marketing-2026>, abgerufen am 05.01.2026.

McKinsey (2025b), *Future-proofing the IT function amid global trends and disruptions*, <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/tech-forward/future-proofing-the-it-function-amid-global-trends-and-disruptions?>, abgerufen am 15.01.2026.

Mroz, J. E., Allen, J. A., Verhoeven, D. C. & Shuffler, M. L. (2018), *Do we really need another meeting? The science of workplace meetings*, *Current Directions in Psychological Science*, 27(6), 484-491.

Munnukka, J., Talvitie-Lamberg, K. & Maity, D. (2022), *Anthropomorphism and social presence in Human–Virtual service assistant interactions: The role of dialog length and attitudes*, *Computers in Human Behavior*, 135, 107343.

Nass, C. & Moon, Y. (2000), *Machines and mindlessness: Social responses to computers*, *Journal of Social Issues*, 56(1), 81-103.

NVIDIA (2024), *NVIDIA Blackwell Platform Arrives to Power a New Era of Computing*, <https://nvidianews.nvidia.com/news/nvidia-blackwell-platform-arrives-to-power-a-new-era-of-computing>, abgerufen am 27.06.2026.

- Piehlér, R. (2011),** *Interne Markenführung - Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz*, Gabler.
- Piehlér, R., Hanisch, S. & Burmann, C. (2015),** *Internal Branding – Relevance, Management, and Challenges*, Marketing Review St. Gallen, 32(1), 52-60.
- Piehlér, R. (2018),** *Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions*. Journal of Brand Management, 25(3), 217-234.
- Piehlér, R., Schade, M. & Burmann, C. (2019),** *Employees as a second audience: The effect of external communication on internal brand management outcomes*, Journal of Brand Management, 26(4), 445-460.
- Pillai R, Ghanghorkar Y, Sivathanu B, Algharabat R, Rana NP (2024),** *Adoption of artificial intelligence (AI) based employee experience (EEX) chatbots*. Information Technology & People, Vol. 37 No. 1 pp. 449–478.
- Poirier, R. C., Cook, A. M. & Klein, C. M. (2025),** *Read. This. Slowly: Mimicking spoken pauses in text messages*, Frontiers in Psychology, 16.
- Rosenberg, M. (1979),** *Conceiving the self*. Basic Books.
- Ruan, Y. & Mezei, J. (2022),** *When do AI chatbots lead to higher customer satisfaction than human frontline employees in online shopping assistance? Considering products attribute type*, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 68.
- Russell, S. J. & Norvig, P. (2021),** *Artificial Intelligence: A Modern Approach*, 4. Aufl., Pearson, Hoboken (NJ).
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000),** *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, in American Psychologist, 55. Jg., Nr. 1, S. 68–78.
- Schilke, O. & Reimann, M. (2025),** *The transparency dilemma: How AI disclosure erodes trust*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 188.
- Schöbel, S., Schmitt, A., Benner, D., Saqr, M., Janson, A. & Leimeister, J. M. (2024),** *Charting the Evolution and Future of Conversational Agents: A Research Agenda Along Five Waves and New Frontiers*, Information Systems Frontiers, 26(2), 729-754.
- Short, J., Williams, E. & Christie, B. (1976),** *The Social Psychology of Telecommunications*. John Wiley & Sons.
- Statista (2025),** *Anzahl der Erwerbstätigen in der IT-Branche in Deutschland von 2007 bis 2026 nach Segment*, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/186771/umfrage/erwerbstaetige-in-der-it-branche-in-deutschland/>, abgerufen am 15.01.2026.

Statistisches Bundesamt (2024), *Jedes fünfte Unternehmen nutzt künstliche Intelligenz*, Pressemitteilung Nr. 444 vom 25.11.2024, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/11/PD24_444_52911.html, abgerufen am 11.07.2026.

Statistisches Bundesamt (2025a), *Unternehmen mit Nutzung von Technologien der künstlichen Intelligenz nach Beschäftigtengrößenklassen*, Stand: 24.11.2025, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/IKT-in-Unternehmen-IKT-Branche/Tabellen/ikti-unternehmen-kuenstliche-intelligenz.html>, abgerufen am 11.07.2026.

Statistisches Bundesamt (2025b), *Demografischer Wandel in Deutschland: Ursachen und Folgen*, https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html, abgerufen am 27.06.2026.

Steding, J., Kraus, F., Burmann, C. & Klein, K. (2026), *Effort matters: How AI disclosure shapes sincerity and brand trust in CSR communication*, AMA Winter Conference 2026, Madrid.

Suhaili, S. M., Salim, N. & Jambli, M. N. (2021), *Service chatbots: A systematic review*, Expert Systems with Applications, 184, 115461.

Tacticone (2025), *How Zalando Uses AI To Inspire, Engage, And Reduce Returns*, <https://www.tacticone.co/blog/how-zalando-uses-ai-to-inspire-engage-and-reduce-returns>, abgerufen am 17.12.2025.

Tietze, R. & Burmann, C. (2026), *Künstliche Intelligenz in der Markenführung: Strategische Chancen und Risiken für Unternehmensmarken*, Management Review St. Gallen (zur Veröffentlichung eingereicht).

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979), *Toward a theory of organizational socialization*, Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.

Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., Kaiser, Ł. & Polosukhin, I. (2017), *Attention is all you need*, Advances in Neural Information Processing Systems, 30.

Ver.di (2024), *Verdi-Innovationsbarometer 2024: Arbeits- und Fachkräftemangel besonders in systemrelevanten Dienstleistungsbranchen – Unternehmen steuern nicht genügend nach*, <https://www.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++e38fdbb0-3aac-11ef-a329-391958a1f50f>, abgerufen am 10.08.2025.

Weizenbaum, J. (1966), *ELIZA – a computer program for the study of natural language communication between man and machine*, Communications of the ACM, 9(1), 36-45.

Welch, M. & Jackson, P. R. (2007), *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*, Corporate Communications: An International Journal, 12(2), 177-198.

Westphal, M., Heimbach, I., Meeßen, S. M. & Weinhardt, C. (2023), *Decision control and explanations in human-AI collaboration: Improving user perception and compliance*, in *Computers in Human Behavior*, Vol. 144.

White, R. W. & Roth, R. A. (2009), *Exploratory Search: Beyond the Query-Response Paradigm (Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services, Bd. 1, Heft 1)*, Morgan & Claypool, San Rafael (CA), 1-98.

Wooldridge, M. (2009), *An Introduction to MultiAgent Systems*, 2. Aufl., Wiley, Chichester.

Xiong, L., King, C. (2019), *Aligning employees' attitudes and behaviour with hospitality brands: The role of employee brand internalization*, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 67-76.

Yu, L., & Li, Y (2022), *Artificial Intelligence Decision-Making Transparency and Employees' Trust: The Parallel Multiple Mediating Effect of Effectiveness and Discomfort*. *Behavioral sciences (Basel, Switzerland)*, 12(5), 127.

Yue, C. A., Men, L. & Ferguson, M. A. (2021), *Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification*. *Journal of Business Communication*, 58.

Yue, C.A., Men, L.R., Mitson, R., Davis, D.Z. & Zhou, A. (2024), *Artificial intelligence for internal communication: Strategies, challenges, and implications*, *Public Relations Review*, Volume 50, Issue 5.

Zalando (2024), *Zalando bringt seinen KI-gestützten Assistenten in alle Märkte und erweitert seinen Trend Spotter um vier neue Städte*, <https://corporate.zalando.com/de/technologie/zalando-bringt-seinen-ki-gestuetzten-assistenten-alle-maerkte-und-erweitert-seinen>, abgerufen am 27.10.2024.

Zalando (2025), *Noch persönlicher und intelligenter – der Zalando Assistant inspiriert Kund*innen mit neuen Funktionen*, <https://corporate.zalando.com/de/technologie/noch-persoenerlicher-und-intelligenter-der-zalando-assistant-inspiriert-kundinnen-mit>, abgerufen am 17.12.2024

