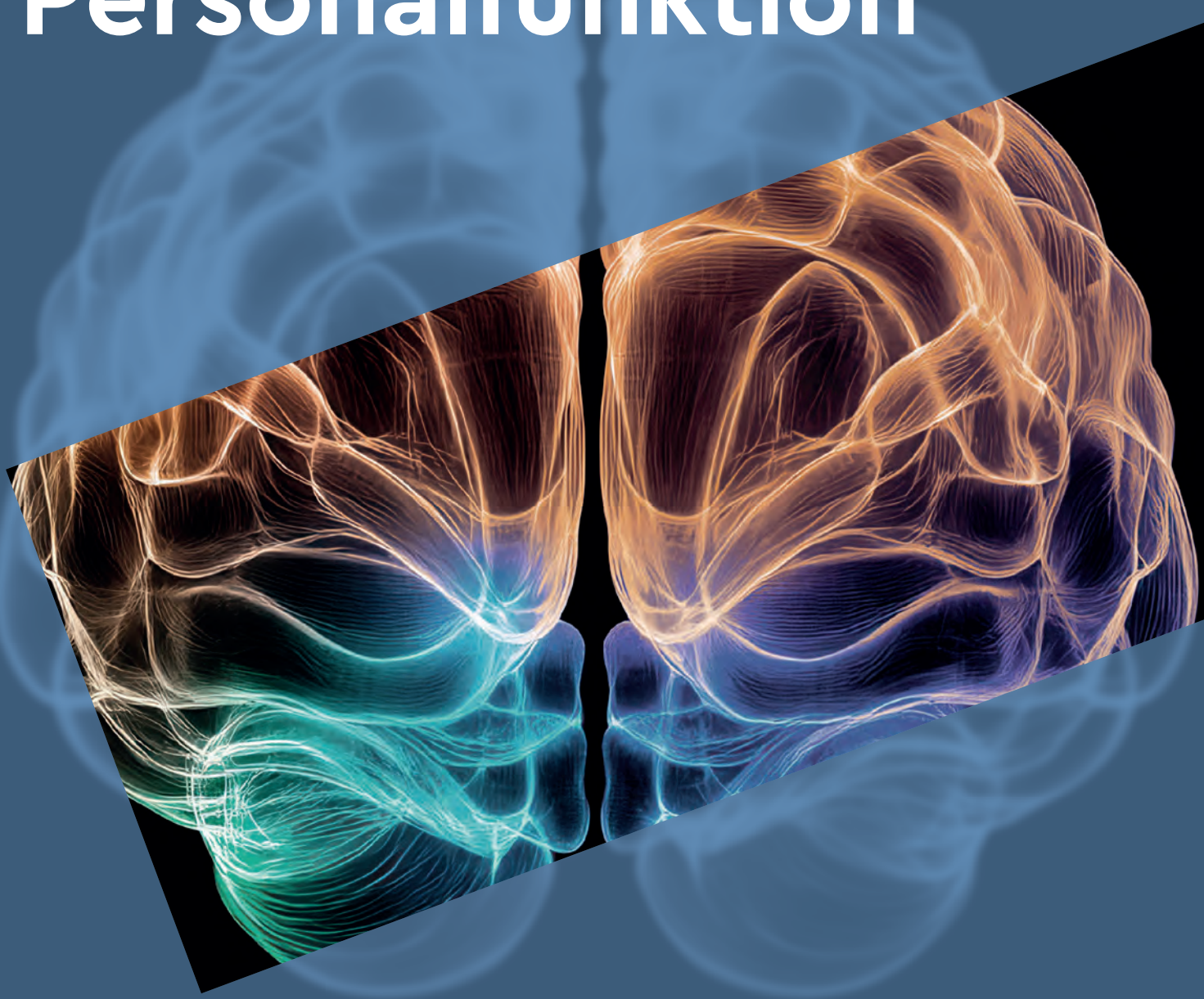
Kooperationsstudie | 2024

Künstliche Intelligenz und ihre Auswirkung auf die Personalfunktion



BPM
BUNDESVERBAND DER PERSONALMANAGER*INNEN

Kienbaum

INHALT

Executive Summary 3

01 Stichprobenbeschreibung 5

02 KI-Reifegrad 7

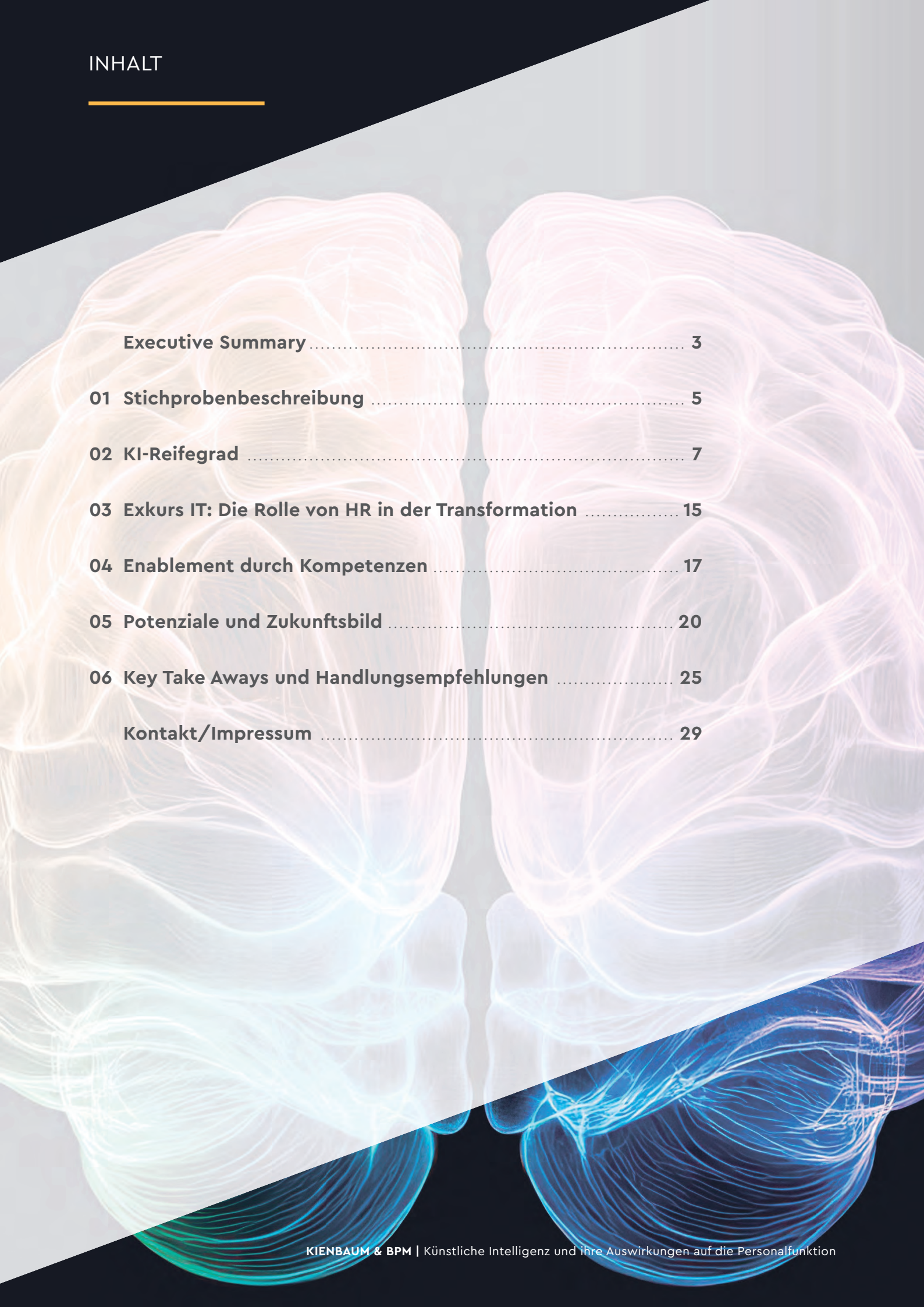
03 Exkurs IT: Die Rolle von HR in der Transformation 15

04 Enablement durch Kompetenzen 17

05 Potenziale und Zukunftsbild 20

06 Key Take Aways und Handlungsempfehlungen 25

Kontakt/Impressum 29



Generative KI revolutioniert das Personalwesen

Generative KI revolutioniert das Personalwesen und bringt HR-Abteilungen in eine neue Dimension. Doch wie bereit sind die Unternehmen für diesen Wandel?

Diese Studie untersucht die Auswirkungen von generativer KI auf die HR-Funktion und beleuchtet den **aktuellen Reifegrad**, die **Kapazitäten** und das **langfristige Potenzial** der Technologie im Personalwesen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den folgenden Zielbereichen:

- **Reifegrad und Kapazitäten: Die Studie analysiert, wie weit die HR-Abteilungen in der Implementierung und im effektiven Einsatz von generativer KI sind und welche Kapazitäten dafür benötigt werden.**
- **Langfristiges Zielbild und Vision: Die Studie definiert strategische Visionen für den Einsatz von generativer KI in der HR-Funktion und deren Beitrag zur Transformation von HR-Rollen und Prozessen.**
- **Enablement durch Regulatorik, Kompetenzen und Ethik: Es wird untersucht, wie regulatorische Anforderungen, Kompetenzentwicklung und ethische Aspekte den Einsatz von KI in der HR-Abteilung unterstützen und gestalten können.**
- **Rolle in der Transformation: Die Studie erörtert die Rolle von generativer KI als Transformationsmotor in HR und deren Potenzial, HR noch stärker zu einem strategischen Partner im Unternehmen zu entwickeln.**

Die Ergebnisse zeigen, dass der KI Reifegrad in HR gering ist und nur wenige Unternehmen generative KI in ihre Personalstrategie integriert haben. Das Recruiting wird als primäres Anwendungsgebiet für den Einsatz von KI gesehen, während andere HR-Funktionen wie Performance Management und Mitarbeiterengagement noch zurückbleiben. Der Mangel an etablierten Anwendungen und Kompetenzen stellt eine zentrale Herausforderung dar, die gezielte Schulungen und klare regulatorische Rahmenbedingungen erfordert.

Auf Basis der Ergebnisse empfiehlt die Studie, neben einer schrittweisen Integration von KI-basierten Innovationen in weitere HR-Bereiche, drei zentrale Handlungsfelder für HR. Erstens eine umfassende Kompetenzanalyse zum gezielten Aufbau erfolgskritischer Kompetenzen sowie die Entwicklung strategischer Partnerschaften mit KI-Expert*innen, um den Wissenstransfer zu fördern. Zweitens die Umsetzung und den Einsatz generativer KI innerhalb der HR-Funktion und damit auch eine tiefgehende technologiegetriebene HR-Transformation. Drittens die KI-Transformation im Gesamtunternehmen als Change Agent und Transformationsgestalter zu begleiten.

Kooperationspartner und Fokus auf die Personalfunktion

Diese Studie wurde in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) und dem Kienbaum Institut für Leadership und Transformation durchgeführt. Der BPM, als Interessenvertretung der Personalmanager*innen in Deutschland, repräsentiert über 5.000 HR-Expert*innen und setzt sich für angemessene Arbeitsbedingungen sowie den verantwortungsvollen Umgang mit der physischen und psychischen Gesundheit von (HR-)Führungskräften ein. Mit dieser Perspektive unterstützt der BPM die Professionalisierung und Vernetzung der HR-Branche und bringt fundierte Einblicke in die praktischen Herausforderungen und Bedürfnisse der HR-Praxis mit. Das Kienbaum Institut ist eine renommierte Forschungseinrichtung, die sich auf Leadership- und Transformationsthemen spezialisiert hat und Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung ihrer HR-Funktion unterstützt. Diese Kooperation kombiniert die Praxisnähe und das Expertenwissen des BPM mit der wissenschaftlichen Tiefe und dem strategischen Ansatz des Kienbaum Instituts.

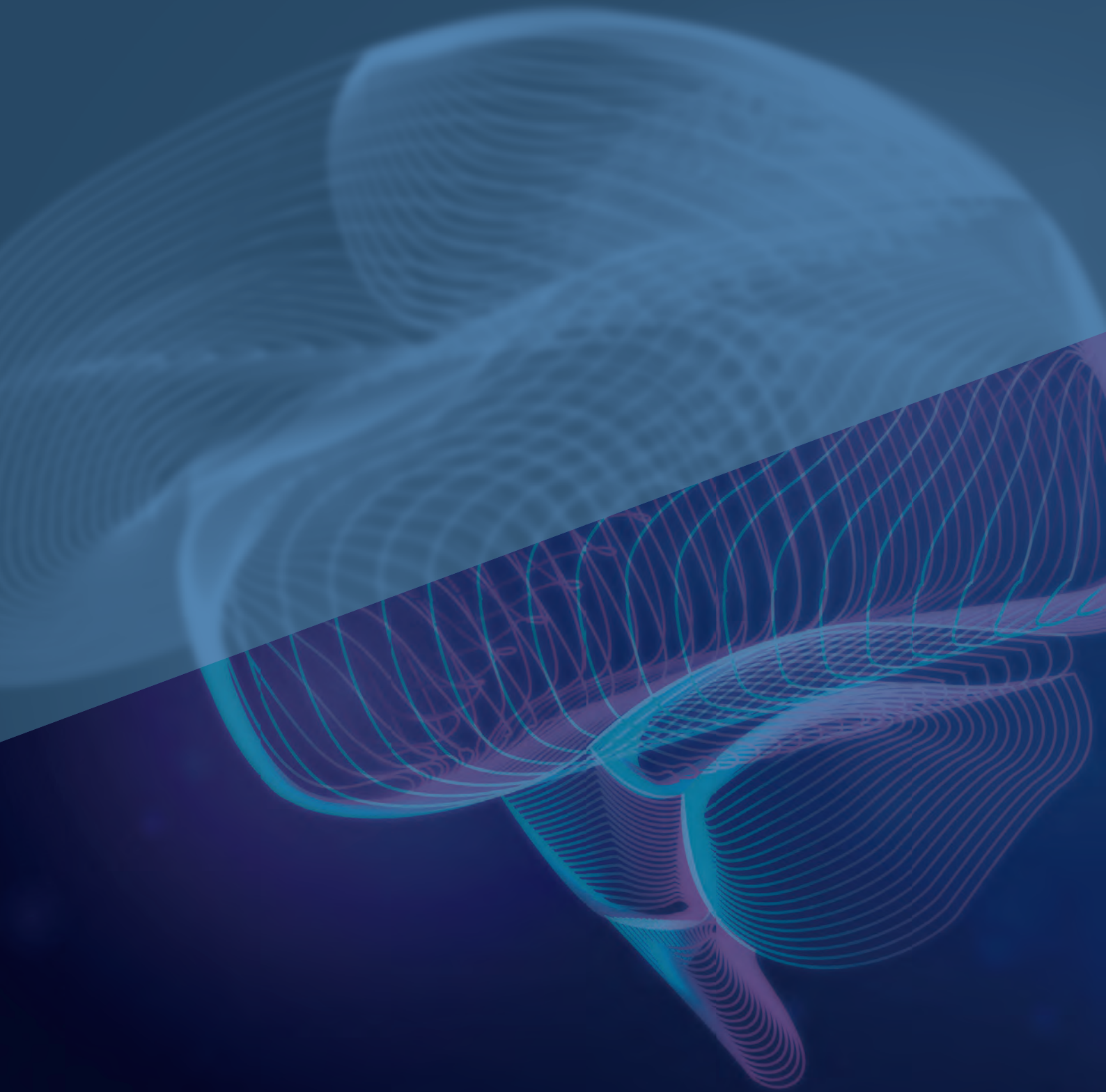
Angesichts der disruptiven Auswirkungen, die generative KI auf viele Unternehmensfunktionen hat, steht HR als zentrale Verbindung zwischen Mitarbeitenden und Technologie besonders im Fokus. HR spielt eine Schlüsselrolle dabei, wie Unternehmen die digitale Transformation gestalten und Mitarbeitende auf diese Veränderungen vorbereiten. Unsere Studie zielt darauf ab, konkrete Einblicke zu gewinnen, wie HR-Teams generative KI nutzen können, um Effizienz zu steigern, Mitarbeiter*innen zu unterstützen und strategische Entscheidungen zu treffen.

Von der Studie versprachen wir uns fundierte Erkenntnisse darüber, wie fortgeschritten Unternehmen im Umgang mit generativer KI in der HR-Funktion bereits sind, welche Herausforderungen es gibt und wo das größte Potenzial für Wachstum und Optimierung liegt. Zudem erwarteten wir Impulse für konkrete Anwendungsfälle und Handlungsempfehlungen, die HR-Abteilungen helfen, den Einsatz von KI gezielt zu steuern und auf strategischer Ebene zu verankern. Dabei sollten vor allem Kompetenzentwicklung und HR-Rollen im Fokus stehen.

HR spielt eine Schlüsselrolle dabei, wie Unternehmen die digitale Transformation gestalten und ihre Mitarbeitenden auf diese Veränderungen vorbereiten können

01

Stichprobenbeschreibung



Demografie

Der Studie gingen qualitative Interviews mit IT-Mitarbeitenden zur Validierung der Erhebungsinstrumente voraus. IT-Expert*innen wurden gezielt konsultiert, um die Schnittstellen zwischen IT und HR im Kontext der KI-Integration herauszuarbeiten. An der quantitativen Studie nahmen 194 Personen teil, mit einer überwiegenden Präsenz von HR-Mitarbeitenden (N = 179, 92 Prozent). Die übrigen 8 Prozent der Befragten gaben an, in der IT-Abteilung zu arbeiten. Unter den HR-ler*innen arbeitet der überwiegende Teil (39 Prozent) in der Personalleitung, 10 Prozent in der Leitung des Competence Centers, 7 Prozent im Personalvorstand, und 1 Prozent in der Leitung des Service Centers. Somit arbeiten 48 Prozent der HR-ler*innen und 67 Prozent der IT-ler*innen in Führungspositionen. Zu den HR-ler*innen zählen 52 Prozent männliche, 45 Prozent weibliche Teilnehmer*innen (3 Prozent k.A.); zu den IT-ler*innen zählen 70 Prozent männliche und 23 Prozent weibliche Teilnehmer*innen (7 Prozent k.A.). Die Studie fokussiert sich auf Führungskräfte im HR-Bereich, insbesondere Personen in der Personalleitung, und bietet dadurch wertvolle Einblicke in die Herausforderungen und Perspektiven zur KI-Integration. Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Studie generell eher Teilnehmende angesprochen hat, die sich schon mit dem Thema generative KI auseinandergesetzt haben.

ABB. 1 – ARBEIT IN HR

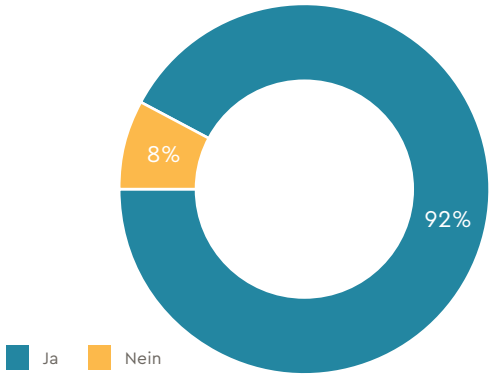


ABB. 2 – POSITION

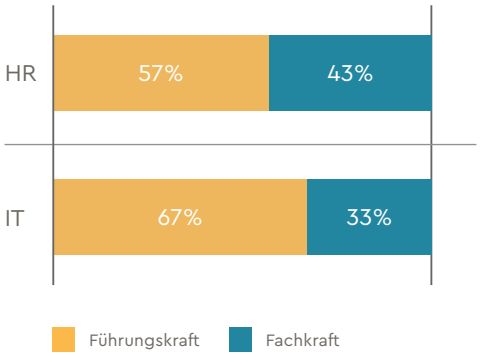
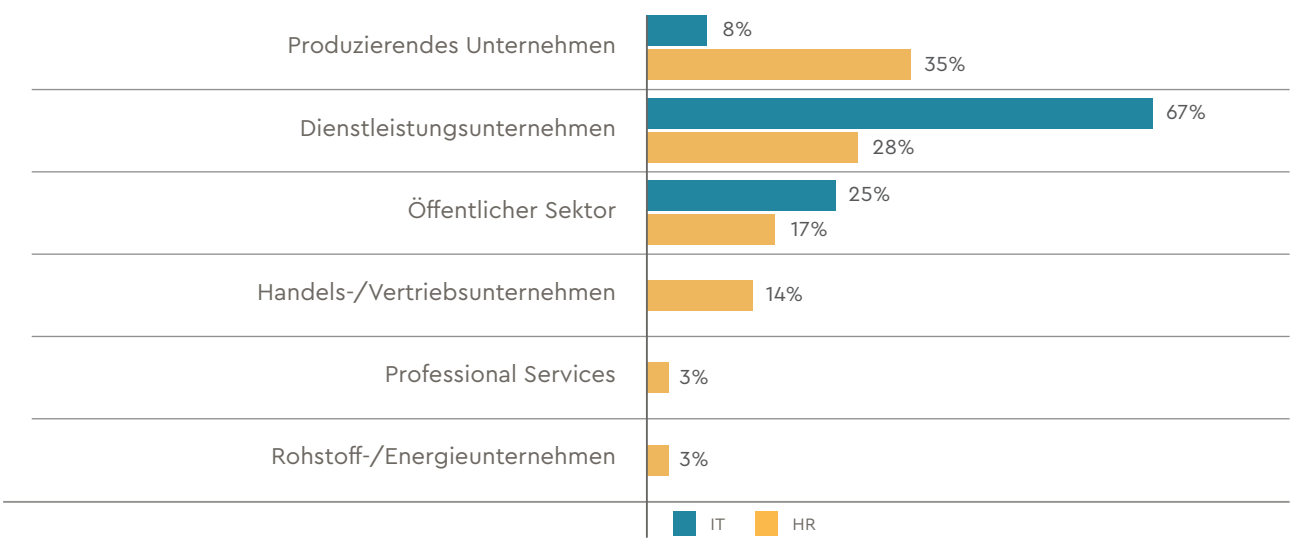
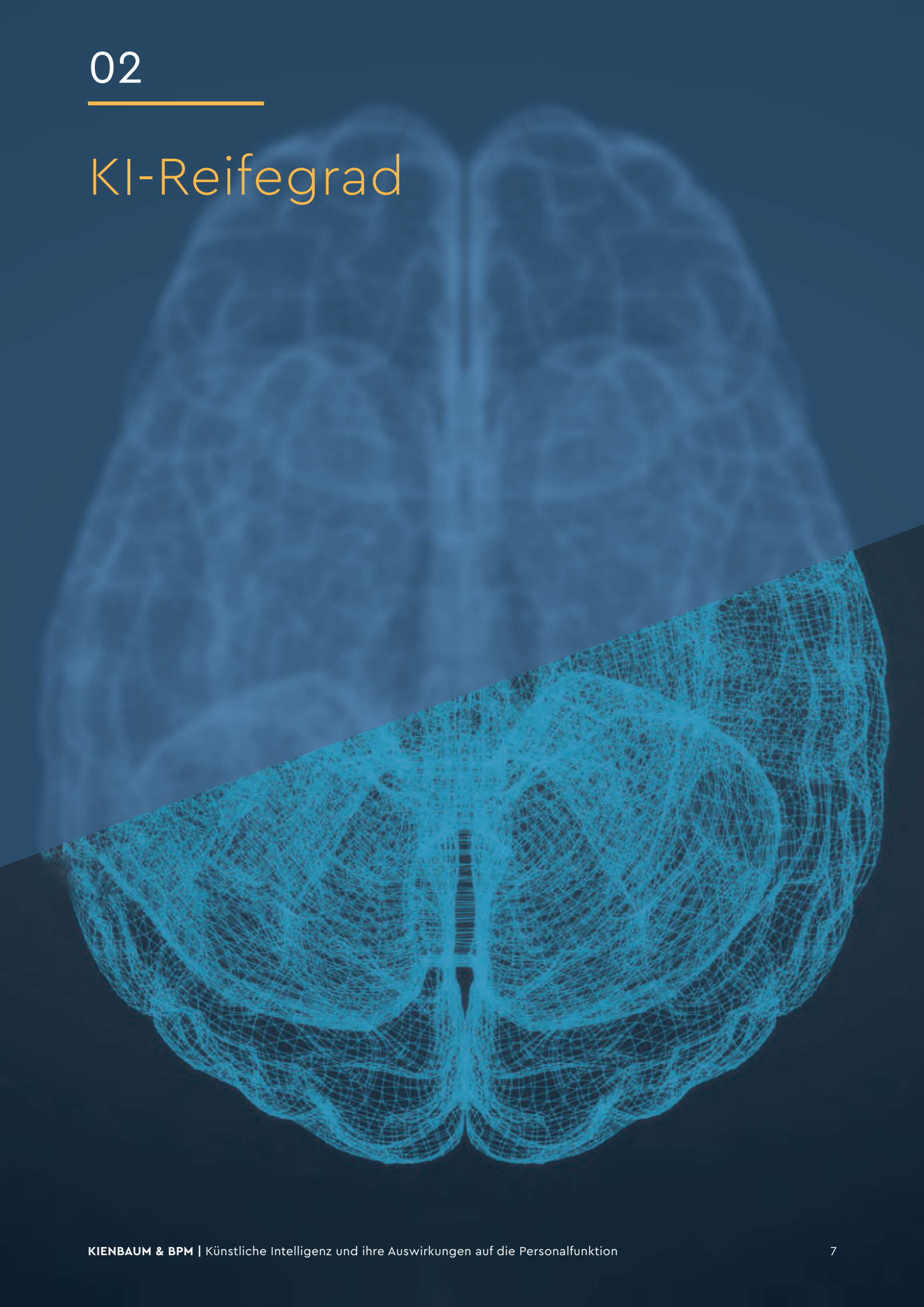


ABB. 3 – BRANCHENCLUSTER



02

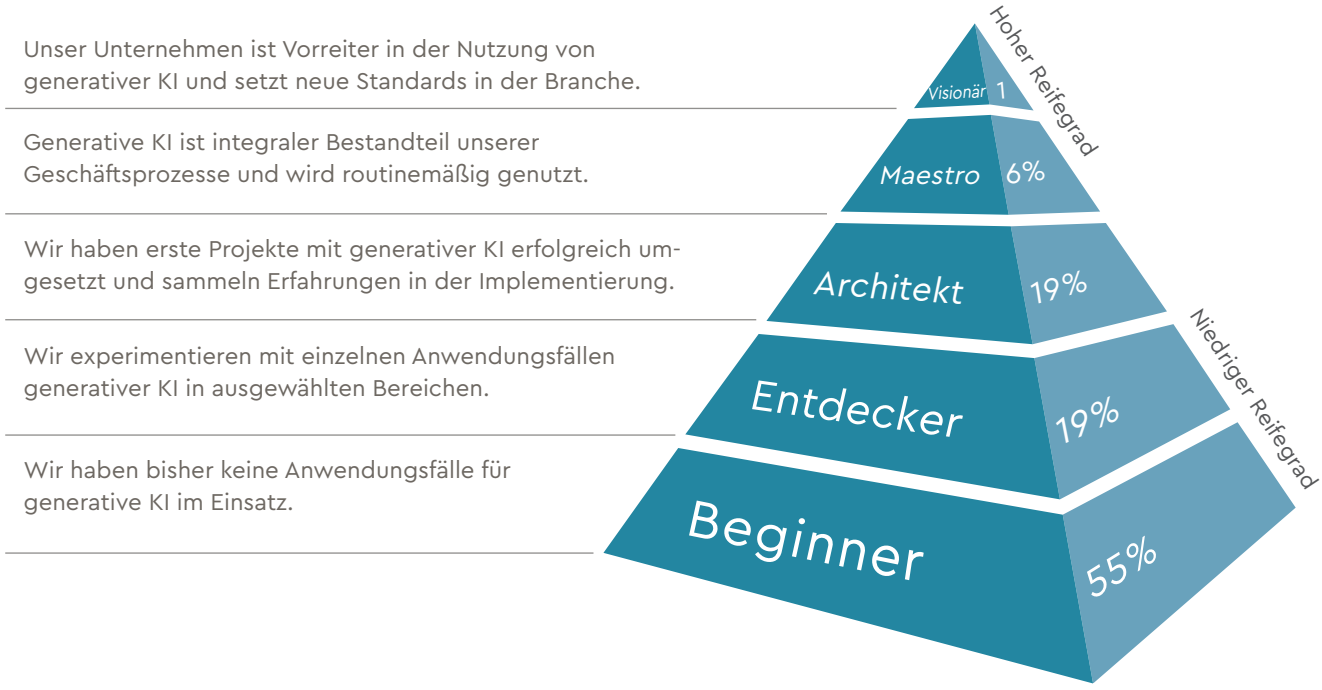
KI-Reifegrad



Generative KI: Enormes Potenzial, jedoch niedriger Reifegrad und wenige etablierte Anwendungen – im Unternehmen, in der Personalstrategie und in der HR-Funktion

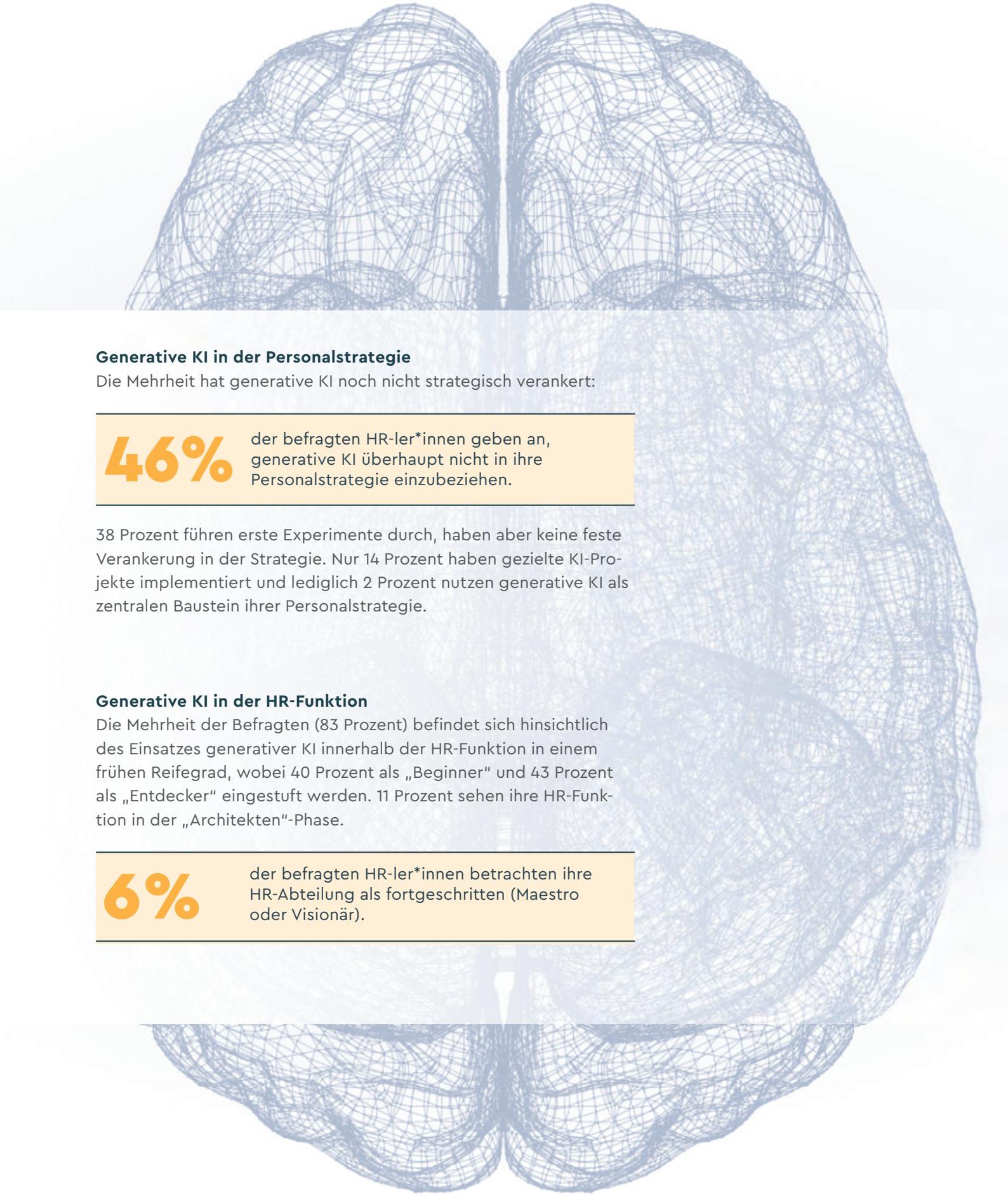
Generative KI im Unternehmen
Die Mehrheit der Befragten (55 Prozent) experimentiert auf Unternehmensebene nur in ausgewählten Bereichen mit generativer KI, während 19 Prozent bereits erste Projekte implementiert haben und ebenso viele noch keine Anwendung generativer KI haben. Dies deutet an, dass der allgemeine Einsatz generativer KI in den meisten Unternehmen noch in der Erkundungs- oder frühen Umsetzungsphase steckt und weist auf Potenzial für weitergehende Implementierung und Standardisierung hin.

ABB. 4 – GENERATIVE KI IM UNTERNEHMEN



Abgebildet ist der wahrgenommene KI-Reifegrad des Unternehmens

57% der HR-ler*innen geben an, ihr Unternehmen befinde sich derzeit in einer Transformation im Bereich generative KI.



Generative KI in der Personalstrategie

Die Mehrheit hat generative KI noch nicht strategisch verankert:

46% der befragten HR-ler*innen geben an, generative KI überhaupt nicht in ihre Personalstrategie einzubeziehen.

38 Prozent führen erste Experimente durch, haben aber keine feste Verankerung in der Strategie. Nur 14 Prozent haben gezielte KI-Projekte implementiert und lediglich 2 Prozent nutzen generative KI als zentralen Baustein ihrer Personalstrategie.

Generative KI in der HR-Funktion

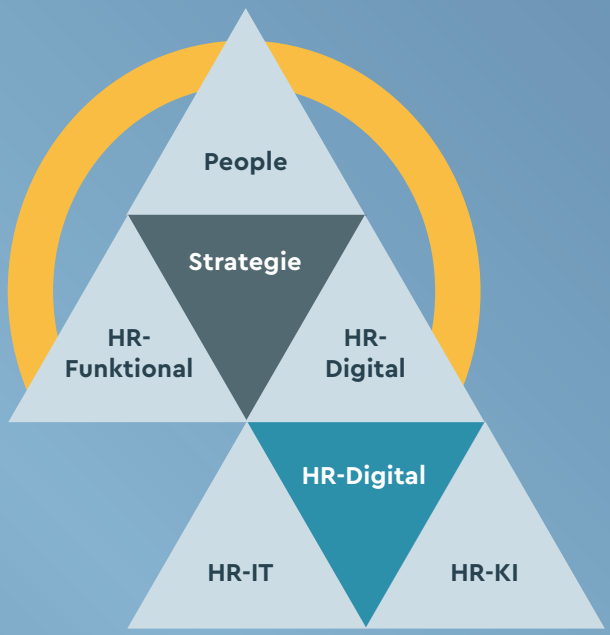
Die Mehrheit der Befragten (83 Prozent) befindet sich hinsichtlich des Einsatzes generativer KI innerhalb der HR-Funktion in einem frühen Reifegrad, wobei 40 Prozent als „Beginner" und 43 Prozent als „Entdecker" eingestuft werden. 11 Prozent sehen ihre HR-Funktion in der „Architekten"-Phase.

6% der befragten HR-ler*innen betrachten ihre HR-Abteilung als fortgeschritten (Maestro oder Visionär).

Ganzheitliche HR-Strategie im digitalen Zeitalter: Integration von People, Digitalisierung und Funktionalität als Voraussetzung

Einbeziehung von HR-Digital

Eine nachhaltige HR-Strategie im digitalen Zeitalter sollte die Bereiche People, HR-Funktional und HR-Digital miteinander vereinen. Unser Kienbaum-Modell zeigt, wie die jeweiligen Bereiche zusammenarbeiten, um eine umfassende, zukunftsorientierte Ausrichtung zu schaffen. Der Fokus rückt weg von isolierten People- und Funktionsstrategien, hin zu integrierten digitalen und KI-getriebenen Lösungen. Dabei ist entscheidend, die **frühzeitige Umsetzung von KI** vor langwierigen Konzeptphasen **zu priorisieren**, um eine schnelle Aktionsphase zu ermöglichen. Die HR-Digitalstrategie muss ein zentraler Bestandteil sein und umfasst ein digitales Operating Model, digitale Produkte und Services, die Transformation von HR-Prozessen sowie HR Analytics. Eine Herausforderung besteht jedoch darin, dass fast jeder zweite HR-Bereich KI noch nicht in seiner Strategie verankert hat – oft, weil die konkreten Ergebnisse, benötigten Ressourcen und Anwendungsfälle schwer abzusehen sind. Ergänzt wird die digitale Strategie durch die HR-IT-Strategie – mit technologischen Grundsätzen, einem IT-Zielbild, Datenmodellen und einer Implementierungs-Roadmap – und die HR-KI-Strategie, die Use Cases für KI, Datenstrukturen, KI in Prozessen und Produkten sowie eine klare KI-Governance definiert.

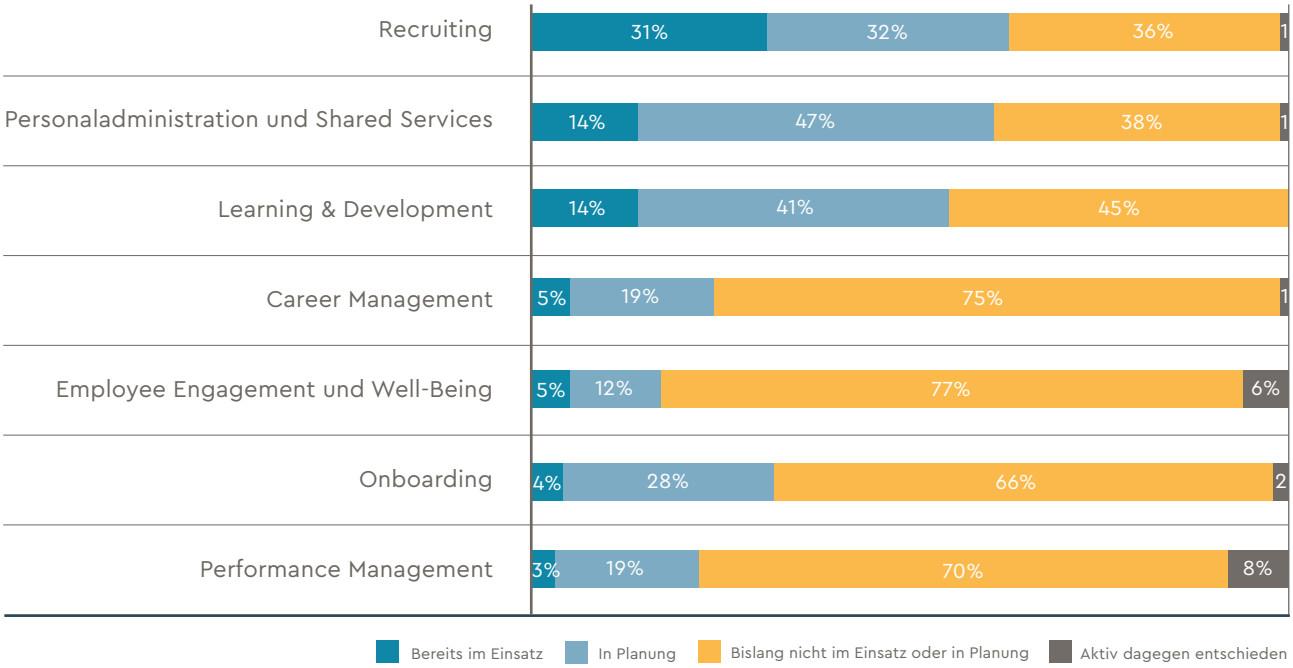


Chancen und Hürden

Für HR ergeben sich Chancen, indem durch die Integration digitaler und KI-gestützter Prozesse **effizientere und personalisiertere Lösungen** möglich werden. Gleichzeitig stellt die Implementierung neuer Technologien eine Herausforderung dar, da sie **hohe Investitionen in Know-how und Infrastruktur** erfordert. Das bedeutet, dass HR verstärkt neue Kompetenzen entwickeln muss, um den Anforderungen des digitalen Zeitalters gerecht zu werden. Anhand des Jobs des Recruiters wird dies deutlich: Für diese Rolle werden verstärkt technologische und analytische Fähigkeiten gefordert, was neue Möglichkeiten schafft, aber auch zusätzliche Anforderungen stellt.

Generative KI in HR: Erste Anwendungen, jedoch mit Potenzial für mehr strategische Integration in der HR-Funktion

ABB. 5 – WELCHE DER FOLGENDEN HR-PROZESSE HABEN SIE BEREITS MIT GENERATIVER KI UNTERSTÜTZT, WELCHE BEFINDEN SICH IN PLANUNG, GEGEN WELCHE HABEN SIE SICH AKTIV ENTSCHIEDEN?

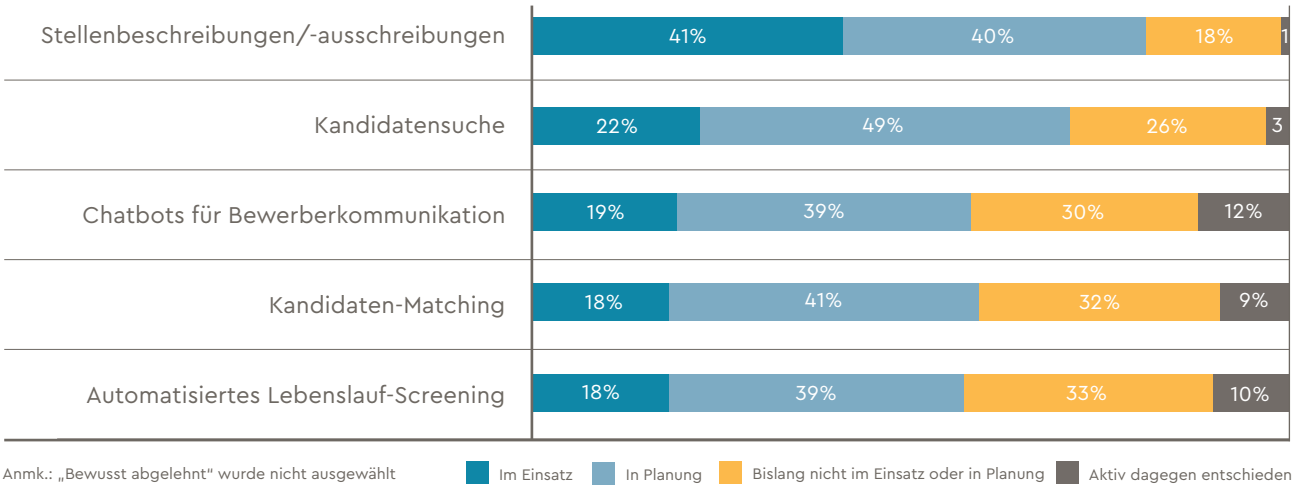


Die derzeitige Nutzung generativer KI in HR konzentriert sich stark auf das Recruiting, wo 31 Prozent der Befragten bereits KI-gestützte Prozesse implementiert haben. Dies kann daran liegen, dass Recruiting außerhalb des eigenen Mitarbeitendenstamms stattfindet und daher weniger durch Mitbestimmungs- und Datenschutzanforderungen beeinflusst wird. Grundsätzlich zeigt sich, dass generative KI bisher hauptsächlich in administrativen und standardisierten HR-Prozessen eingesetzt wird, die oft als „DNA" von HR betrachtet werden. So verzeichnen andere Bereiche, Performance Management (3 Prozent) und Employee Engagement (5 Prozent) geringe Implementierungsraten und nur wenig Planung.

Ein Grund, wieso das Potenzial generativer KI im Performance Management bisher nicht voll ausgeschöpft wird, könnte darin liegen, dass primär quantitative Aspekte wie Promotions berücksichtigt werden, während qualitatives Feedback, Appraisals und Gradings, die datenintensiv und KI-relevant wären, bislang weniger berücksichtigt bleiben. Insgesamt zeigt sich, dass der Einsatz generativer KI im HR-Bereich noch in den Anfängen steckt und überwiegend auf grundlegende Funktionen beschränkt ist. Eine gezielte, strategische Planung könnte jedoch dazu beitragen, KI schrittweise auch in strategischere HR-Aufgaben wie Mitarbeitendenentwicklung und -engagement zu integrieren.

Das Recruiting erlebt die stärkste Veränderung durch generative KI

ABB. 6 – WELCHE KI-ANWENDUNGEN VERWENDEN SIE DERZEIT IM RECRUITING, PLANEN SIE EINZUFÜHREN ODER HABEN SIE BEWUSST ABGELEHNT?



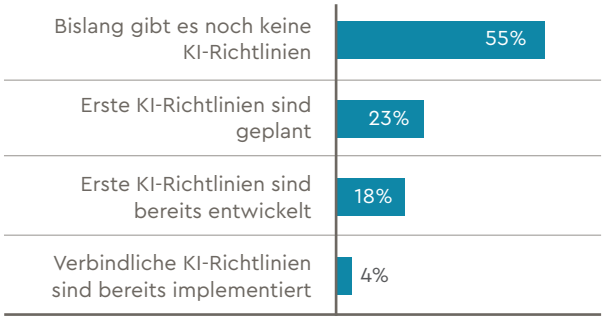
Wird die DNA von HR durch KI verändert?

Während andere HR-Funktionen durch KI derzeit erst moderate Veränderungen erfahren, zeigt sich im Recruiting eine weitreichende Transformation. 41 Prozent der Unternehmen nutzen bereits KI-gestützte Stellenbeschreibungen und Ausschreibungen und 40 Prozent haben dies für die Kandidatensuche in Planung. Auch in der Bewerberkommunikation und beim Kandidaten-Matching sind KI-Lösungen verbreitet – 39 Prozent und 41 Prozent der Befragten haben hier Implementierungen vorgesehen. Automatisierte Lebenslauf-Screenings kommen bei 18 Prozent zum Einsatz und sind bei weiteren 39 Prozent in Planung. Die Zahlen zeigen, dass Recruiting durch generative KI tiefgreifend verändert wird und weit vor anderen HR-Bereichen liegt.

DIE ZAHLEN ZEIGEN, DASS RECRUITING DURCH GENERATIVE KI TIEFGREIFEND VERÄNDERT WIRD

Generative KI zwischen Reglementierung und Kompetenzausbau

ABB. 7– WIE WÜRDEN SIE DIE KONZEPTION VON KI-RICHTLINIEN IN IHRER HR-ABTEILUNG BESCHREIBEN?

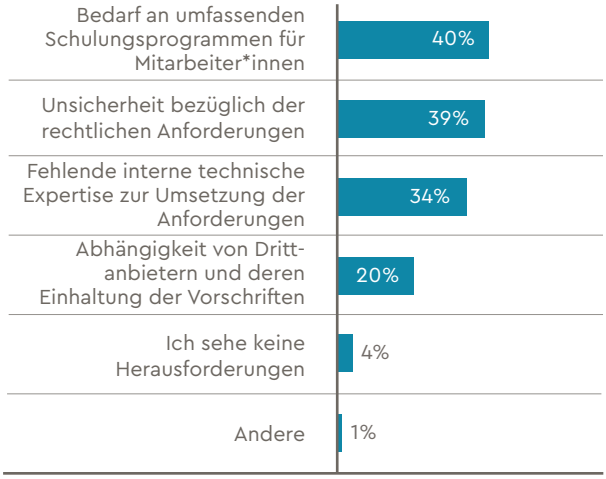


Eine strategische und ethische Planung ist unerlässlich, um die Chancen und Risiken der KI-Nutzung im HR-Bereich auszubalancieren

Generative KI verspricht zwar erhebliche Effizienzsteigerungen, steht jedoch vor wesentlichen Herausforderungen und Unsicherheiten, vor allem hinsichtlich rechtlicher Anforderungen und Datenschutz. Der anfängliche Hype hat sich in eine realistische Neubewertung verwandelt – eine Phase, in der das Potenzial zwar weiterhin erkannt wird, die Umsetzung jedoch pragmatisch betrachtet werden muss. So haben aktuell 55 Prozent noch keine spezifischen KI-Richtlinien implementiert und nur 4 Prozent verfügen über verbindliche Vorgaben. Die größten Herausforderungen liegen in dem Bedarf an umfassenden Schulungen für Mitarbeiter*innen (40 Prozent), der Unsicherheit über rechtliche Anforderungen (39 Prozent) und fehlender technischer Expertise (34 Prozent). Einerseits zeigen sich somit starke Reglementierungsanforderungen, andererseits der Wunsch nach Kompetenzausbau.

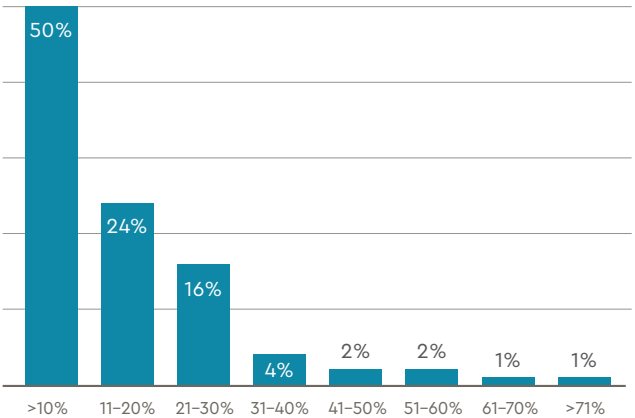
Eine Chance für HR liegt darin, generative KI als Instrument zur Förderung der Mitbestimmung zu begreifen, indem sie den Einsatz neuer Technologien im Sinne der Mitarbeitenden gestaltet und dabei deren Rechte und Interessen wahrt. Durch den frühzeitigen Einsatz von KI kann HR Vertrauen schaffen, indem die Belegschaft involviert wird.

ABB. 8 – WELCHE KONKRETEN HERAUSFORDERUNGEN SEHEN SIE INNERHALB IHRER HR-ABTEILUNG BEI DER UMSETZUNG DER UMFANGREICHEN PFLICHTEN DER EU-KI-VERORDNUNG?



Mehrfachauswahl möglich.

ABB. 9 – WIE HOCH IST, IN GROBER SCHÄTZUNG, DER AKTUELLE ANTEIL VON HR-PROZESSEN, DIE DURCH GENERATIVE KI UNTERSTÜTZT WERDEN?



Angaben in Prozent.

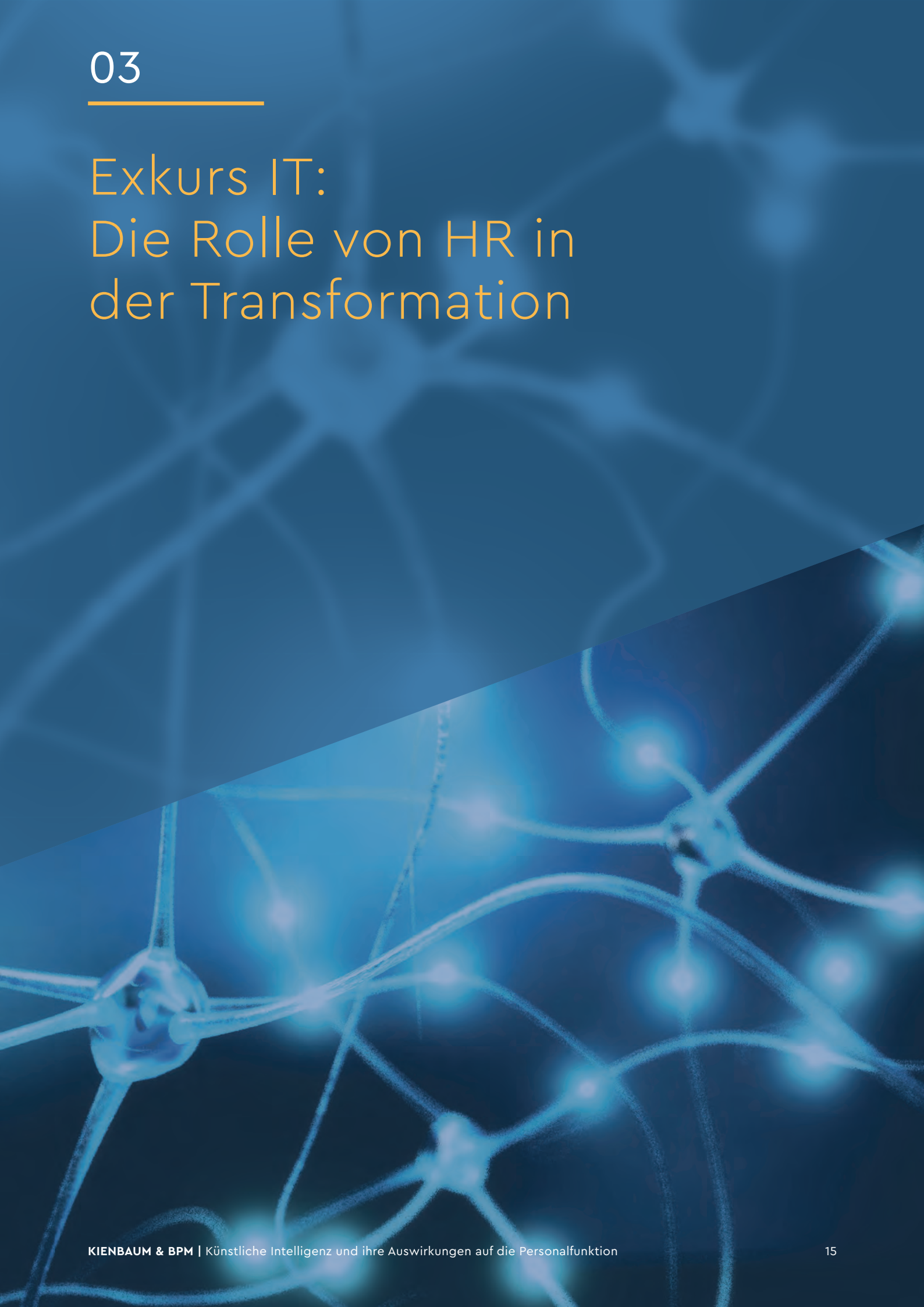
Erkenntnis aus den Daten: das Potenzial generativer KI wird erkannt, die Umsetzung bleibt jedoch eine Herausforderung

Generative KI bietet HR **große Chancen** in Effizienzsteigerung, datengestützter Entscheidungsfindung sowie der aktiven Mitbestimmung. Gleichzeitig besteht ein **Dilemma**: Das Potenzial von KI wird zwar erkannt, doch **rechtliche und bürokratische Unsicherheiten hemmen viele Unternehmen**, aktiv zu werden. Aufgrund unklarer Vorgaben und Datenschutzfragen zögern zahlreiche HR-Abteilungen mit der Implementierung und müssen sich zunächst auf den Aufbau notwendiger Kompetenzen konzentrieren. Dieser Mangel an Klarheit und Vorbereitung verlangsamt die Einführung und Nutzung der Technologie erheblich. Gleichzeitig können **Vorbehalte und unbewusste Voreingenommenheit** die Bewertung und Akzeptanz von generativer KI beeinflussen und somit den wahrgenommenen Mehrwert einschränken. Nicht zu vernachlässigen ist, dass die nachhaltige und gewinnbringende Integration von KI in HR Ressourcen in Form von **personeller, technologischer und finanzieller Unterstützung** erfordert. Diese Ressourcen müssen zunächst aufgebracht werden. Zuletzt stellen wir fest, dass der Einsatz generativer KI im HR-Bereich eine **enge Zusammenarbeit zwischen HR und IT voraussetzt**, um die technologischen und strategischen Anforderungen bestmöglich zu vereinen.

- *Wie können wir das Dilemma zwischen dem erkannten Potenzial generativer KI und den bestehenden Unsicherheiten und Herausforderungen in der Umsetzung bewältigen?*
- *Welche kognitiven Verzerrungen beeinflussen möglicherweise die Bewertung und Akzeptanz von KI-Ansätzen im HR-Bereich, und wie können wir diesen bewusst entgegenwirken?*
- *Welche Ressourcen (personell, technologisch, finanziell) und strukturelle Anpassungen sind erforderlich, um generative KI nachhaltig und gewinnbringend in HR-Anwendungen zu integrieren?*
- *Wie können HR und IT gemeinsam eine klare Kommunikationsstrategie und Zusammenarbeit entwickeln, um die Herausforderungen von KI in HR erfolgreich anzugehen und zu nutzen?*

03

Exkurs IT: Die Rolle von HR in der Transformation



Die Rolle von HR in der Transformation

ABB. 10 – BEFINDET SICH IHR UNTERNEHMEN IN EINER TRANSFORMATION IM HINBLICK AUF GENERATIVE KI?

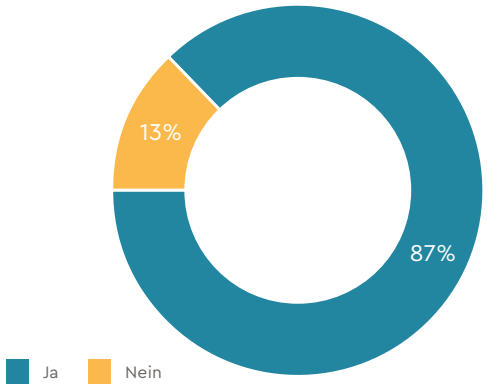


ABB. 11 – WIE BESCHREIBEN SIE DEN DERZEITIGEN GENERATIVEN KI-REIFEGRAD DER HR-FUNKTION?

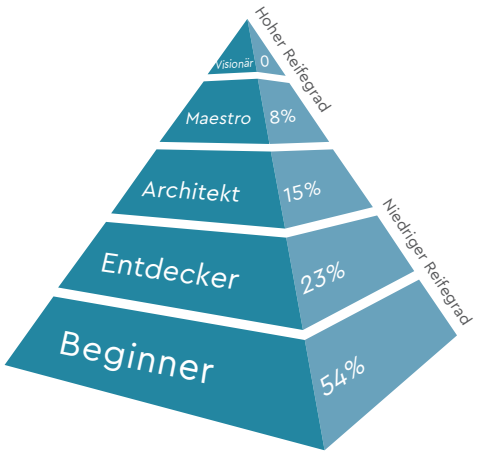


ABB. 12 – WIE HAT SICH DIE ROLLE DER HR-FUNKTION DURCH DIE GENERATIVE KI-TRANSFORMATION IN IHREM UNTERNEHMEN VERÄNDERT?

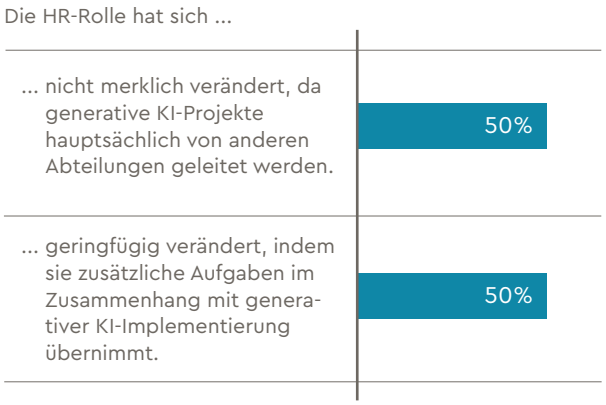
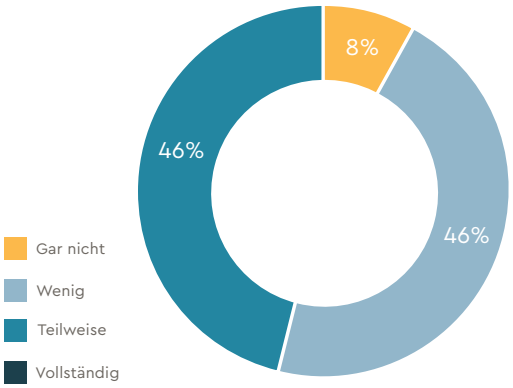


ABB. 13 – INWIEWEIT VERFÜGT HR ÜBER NOTWENDIGE KENNTNISSE U. FÄHIGKEITEN ZUR UNTERSTÜTZUNG FUNKTIONS-ÜBERGREIFENDER DIGITALER INITIATIVEN?

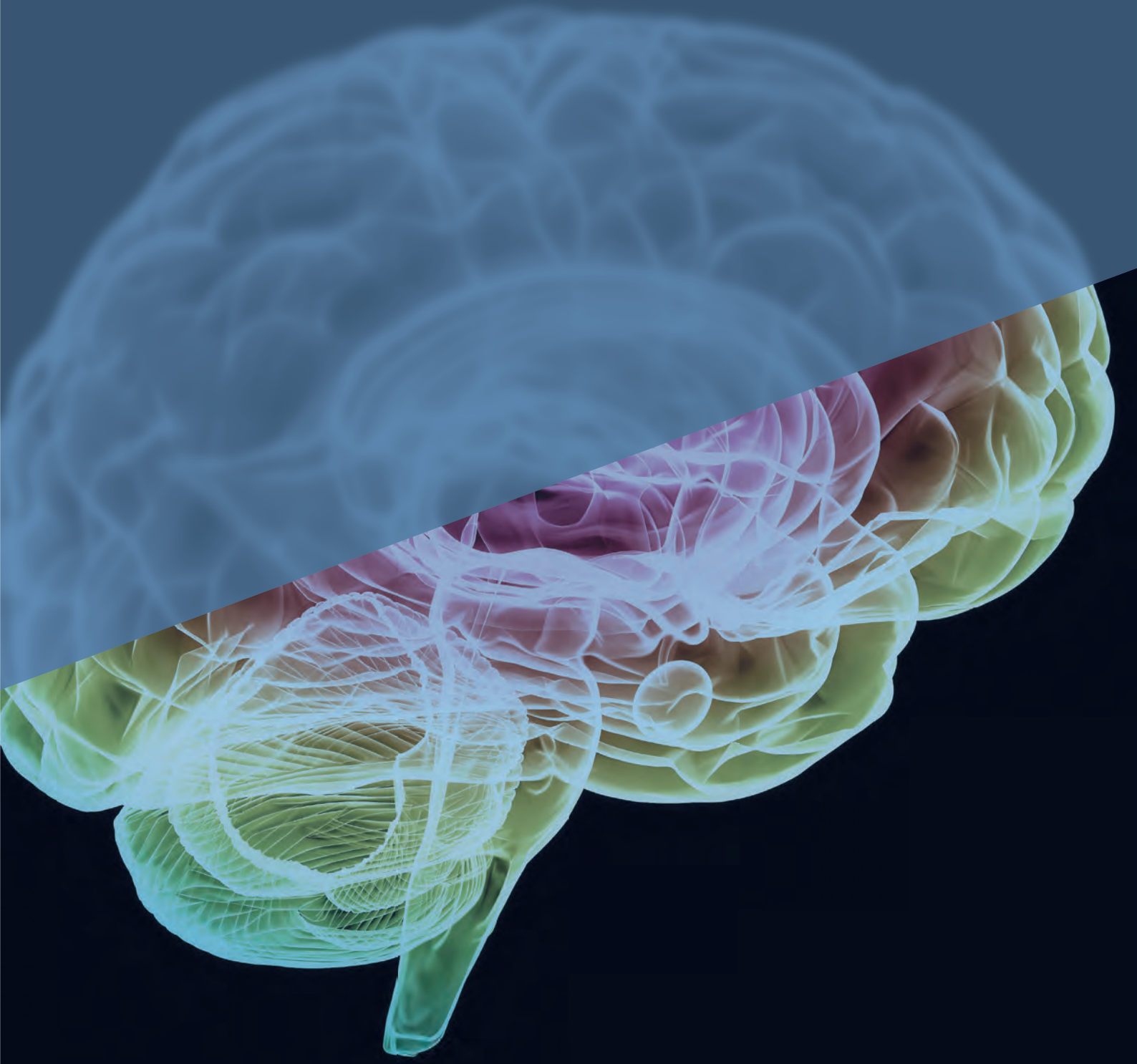


Hat HR die notwendigen Kompetenzen, um mit der Transformation im Hinblick auf generative KI umzugehen?

Weitere Analysen zeigen, dass IT-ler*innen das Kompetenzniveau der HR-Abteilung im Umgang mit KI im Vergleich zu anderen Abteilungen überwiegend als gleich hoch einschätzen (62 Prozent). 23 Prozent geben an, die HR-Kompetenzen fallen niedriger aus. Jeweils 8 Prozent sprechen sich für ein höheres Kompetenzniveau aus oder geben an, keinen ausreichenden Überblick zu haben.

04

Enablement durch Kompetenzen



HR braucht gezielten Kompetenzaufbau für erfolgreiche KI-Transformation

ABB. 14 – INWIEWEIT VERFÜGT DIE HR-ABTEILUNG ÜBER DIE ERFORDERLICHEN KOMPETENZEN, UM DIE ANSTEHENDEN VERÄNDERUNGEN DURCH KI ERFOLGREICH ZU BEWÄLTIGEN?

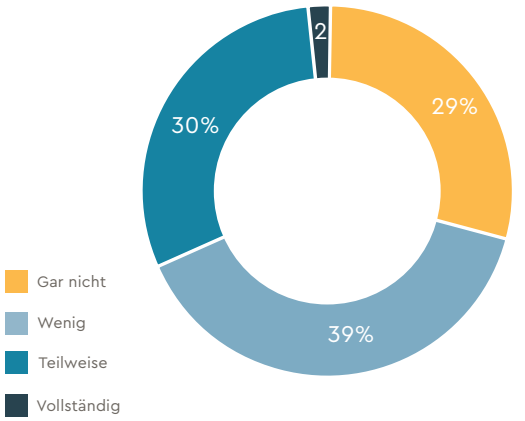


ABB. 15 – WIE SCHÄTZEN SIE DAS KOMPETENZNIVEAU IHRER HR-ABTEILUNG IM UMGANG MIT KI IM VERGLEICH ZU ANDEREN ABTEILUNGEN IHRES UNTERNEHMENS EIN?

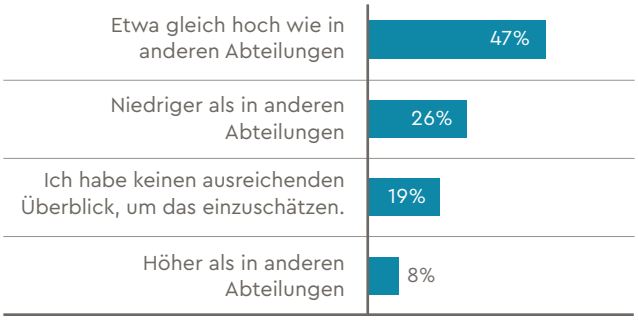
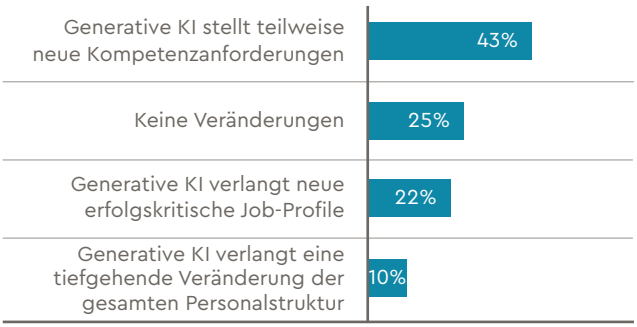


ABB. 16 – INWIEWEIT HAT DER EINSATZ GENERATIVER KI DIE FÜR DEN LANGFRISTIGEN ERFOLG IHRES UNTERNEHMENS KRITISCHEN JOBPROFILE VERÄNDERT?



Gezielter Kompetenzaufbau für erfolgreiche KI-Transformation in HR

Die Daten deuten darauf hin, dass sich die Mehrheit der HR-Abteilungen (68 Prozent) nur unzureichend auf die anstehenden Veränderungen durch KI vorbereitet sieht. Im Vergleich zu anderen Abteilungen schätzt ein Viertel (26 Prozent) das eigene Kompetenzniveau im Umgang mit KI als niedriger ein. Generative KI verändert die Anforderungen an HR-Teams und verlangt teilweise neue, erfolgskritische Kompetenzen (43 Prozent). Eine Frage nach der Veränderung der kritischen Jobprofile durch KI zeigt, dass 43 Prozent der Meinung sind, generative KI stelle neue Kompetenzanforderungen, während 22 Prozent denken, generative KI verlange erfolgskritische neue Job-Profile. 10 Prozent sind von tiefgreifenden Veränderungen der gesamten Personalstruktur durch generative KI überzeugt. Um auf die erlebten signifikanten Kompetenzlücken zu reagieren, ist ein gezieltes Schulungs- und Entwicklungsprogramm für HR erforderlich, um die notwendigen Skills für den Umgang mit generativer KI und den damit verbundenen Herausforderungen aufzubauen.

Gezieltes Upskilling für mehr Relevanz und digitale Stärke in HR

Kompetenzaufbau für eine erfolgreiche KI-Transformation

Die Notwendigkeit, das Kompetenzniveau in HR zu steigern, scheint trivial, doch die tatsächliche **Umsetzung eines erfolgreichen Upskillings** gestaltet sich als **komplex**. Es geht nicht nur darum, HR-Mitarbeitende in der Anwendung von KI zu schulen, sondern auch darum, ein tiefgehendes Verständnis auf Management- und Prozessebene zu schaffen. Nur so kann KI sinnvoll verankert und datengestützte Personalarbeit nachhaltig abgebildet werden. Ein Kernaspekt ist dabei, **das Vertrauen und die Selbstwirksamkeit der Mitarbeitenden zu stärken**, da viele ihr eigenes Kompetenzniveau als unzureichend einschätzen. Gleichzeitig eröffnen sich durch gezielte Schulungen und neue digitale Fähigkeiten Chancen, **HR relevanter und zukunftsfähiger zu machen**, insbesondere im Vergleich zu anderen Abteilungen. Die zukünftige Rolle von HR in der KI-Transformation erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern auch **strategische Entscheidungen darüber, wie und wo KI eingesetzt werden kann,** um den größten Nutzen zu erzielen.

- *Welche Maßnahmen könnten das Gefühl der Selbstwirksamkeit in HR stärken, besonders angesichts der Tatsache, dass jeder dritte Mitarbeitende das eigene Kompetenzniveau als niedriger einschätzt?*
- *Welche Chancen ergeben sich für HR durch den gezielten Aufbau digitaler Kompetenzen und welche Hürden bestehen in Bezug auf das notwendige Upskilling?*
- *Welche Rolle könnte HR in Zukunft im Rahmen der KI-Transformation einnehmen und wie sollte diese Rolle gestaltet werden, um Mehrwert zu schaffen?*
- *Wie kann HR strategisch entscheiden, wo und wie KI sinnvoll eingesetzt werden sollte, um nachhaltigen Nutzen zu erzielen?*
- *Wie kann HR seine eigenen digitalen Kompetenzen stärken, um an Wahrnehmung und Relevanz gegenüber anderen Abteilungen zu gewinnen?*

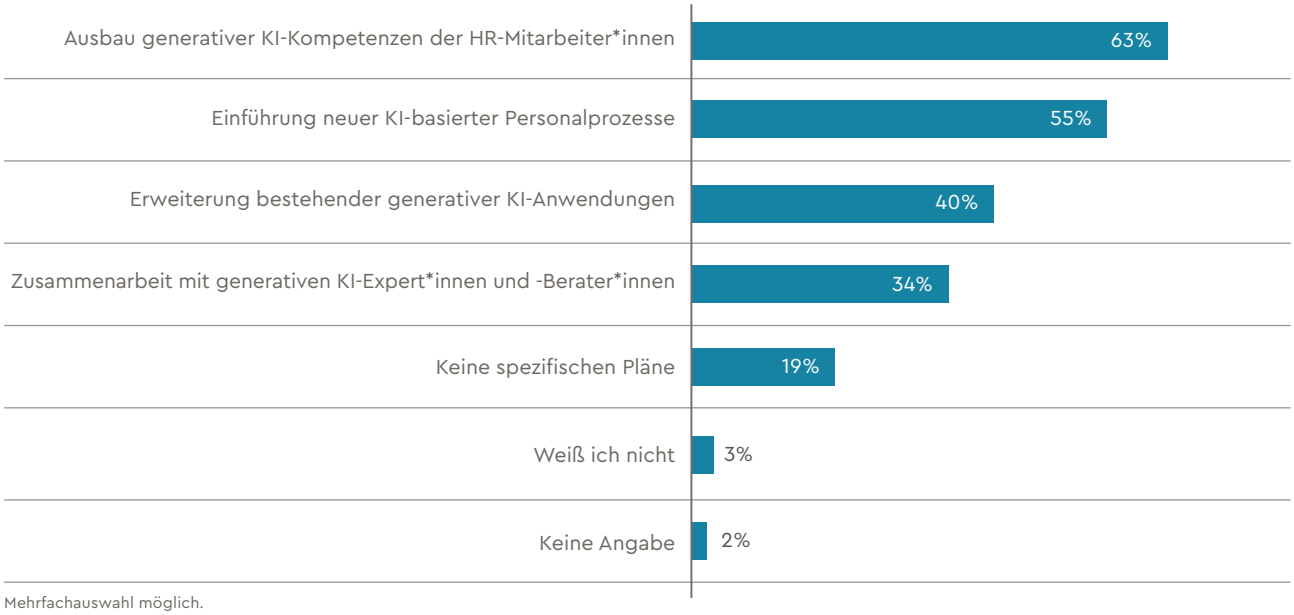
05

Potenziale und Zukunftsbild

Potenziale der generativen KI für Effizienzsteigerungen und Automatisierung in HR

Knapp zwei Drittel der befragten HR-Mitarbeitenden (63 Prozent) geben an, in naher Zukunft die generativen KI-Kompetenzen innerhalb ihrer Abteilung ausbauen zu wollen. Dies deutet darauf hin, dass viele HR-Abteilungen den Aufbau von internem Wissen und Fähigkeiten als notwendige Voraussetzung betrachten, um generative KI effektiv nutzen zu können. An zweiter Stelle steht die Einführung neuer KI-basierter Personalprozesse (55 Prozent), was ein starkes Interesse impliziert, generative KI direkt in die operative Arbeit von HR zu integrieren. Dies könnte Prozesse wie Bewerbendenmanagement, Mitarbeitendenentwicklung und Performance-Analysen grundlegend verändern, um nicht zuletzt zu Effizienzsteigerungen zu führen. Der Wunsch nach Erweiterung bestehender generativer KI-Anwendungen (40 Prozent) kann ein Indiz sein, dass erste Implementierungen bereits positiv verlaufen sind und ein langfristiges Interesse am Ausbau von KI-Technologien besteht. Die Zusammenarbeit mit generativen KI-Expertinnen und Experten ist für 34 Prozent der befragten HR-ler*innen eine tragfähige Lösung. Dies zielt auf strategische Partnerschaften und Beratungsangebote ab, die den Wissenstransfer erleichtern und den sicheren Einsatz von KI unterstützen könnten. Keine spezifischen Pläne für KI (19 Prozent) können auf bestehende Vorbehalte oder einen unklaren Mehrwert für die Abteilung hindeuten.

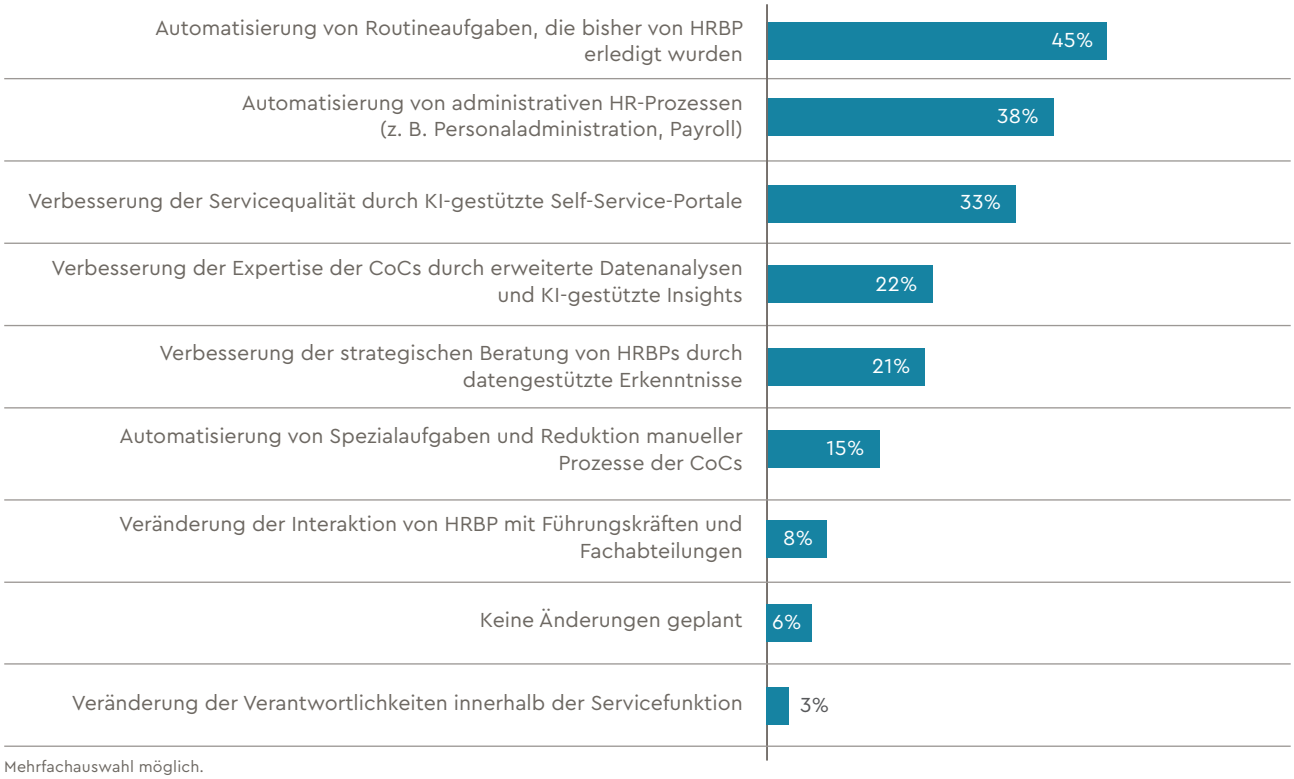
ABB. 17 – WELCHE DER FOLGENDEN AUSSAGEN TREFFEN AUF DIE PLÄNE DER HR-ABTEILUNG FÜR ZUKÜNFTIGE GENERATIVE KI-ANWENDUNGEN ZU?



Mehrfachauswahl möglich.

Potenziale der generativen KI für Effizienzsteigerungen und Automatisierung in HR

ABB. 18 – WELCHE DER FOLGENDEN ÄNDERUNGEN PLANEN SIE DURCH DEN EINSATZ GENERATIVER KI IN IHRER HR-ABTEILUNG? WÄHLEN SIE DIE DREI RELEVANTESTEN OPTIONEN AUS.



Mehrfachauswahl möglich.

Die Daten verdeutlichen, dass der Einsatz generativer KI im HR-Bereich vor allem die Arbeit der HR Business Partner (HRBP) sowie der unterstützenden Sachbearbeitung tiefgreifend verändert. Der größte Impact zeigt sich bei der Automatisierung von Routineaufgaben, die bisher von HRBP manuell erledigt wurden – eine Veränderung, die von 45 Prozent der Befragten priorisiert wird. Auch administrative HR-Prozesse wie die Personaladministration und Payroll sollen zunehmend automatisiert werden, was 38 Prozent der Befragten als wichtigste Änderung angeben. Darüber hinaus sehen 33 Prozent der Teilnehmenden Potenzial in der Einführung von KI-gestützten Self-Service-Portalen, um den Service für Mitarbeitende zu verbessern und HRBP zu entlasten. Insgesamt deutet dies auf eine signifikante Verschiebung der Aufgaben der HRBP hin, weg von routinemäßigen Tätigkeiten hin zu einer strategischeren Rolle, unterstützt durch datengestützte Erkenntnisse und spezialisierte KI-Anwendungen.

Auswirkungen von Generativer KI auf die Aufgabenverteilung von HR-Business-Partnern

VERÄNDERUNG DER HRBP-AUFGABEN DURCH KI-GESTÜTZTE AUTOMATISIERUNG

Funktion	Verteilung der Arbeitszeit von HRBP auf Aktivitäten		Potenziale der generativen KI	Veränderung der Arbeitszeit von HRBP der Aktivitäten	Tendenz
Beratung und Unterstützung	22,50%	Individuelle Beratung von Führungskräften	Verbesserung der Interaktion von HRBP mit Führungskräften und Fachabteilungen; Veränderung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Servicefunktion	**Gleichbleibend**, da Beratung und Unterstützung nicht vollständig automatisierbar sind, aber durch KI-Insights optimiert werden können.	→
	11,25%	Individuelle Beratung von Mitarbeitenden			
	11,25%	Administrative Unterstützung			
Prozessmanagement und Automatisierung	12,50%	Rollout von HR-Prozessen	Management der Mitbestimmung & Gremienarbeit	**Deutliche Abnahme**, da einfache Aufgaben automatisiert werden, was HRBP auf strategische Aufgaben fokussieren lässt.	↓
	11,25%	Change- und Transformationsmanagement			
	6,25%	Management der Mitbestimmung & Gremienarbeit			
Talentmanagement	11,25%	Mitwirkung im Recruiting-Prozess	Keine spezifische Änderung genannt	**Gleichbleibend bis leicht abnehmend**, da KI Rekrutierungsaufgaben unterstützt.	↘
Mitarbeitendenförderung	2,5%	Betriebliches Gesundheitsmanagement	Verbesserung der Servicequalität durch KI-gestützte Self-Service-Portale	**Zunehmende Unterstützung** durch Self-Service-Optionen, die administrative Aufgaben für HRBP reduzieren.	→
Management	11,25%	Mitglied/Mitarbeitende im Managementteam	Verbesserung der Expertise durch datengetriebene Erkenntnisse	**Gleichbleibend bis zunehmend**, da datengetriebene Erkenntnisse die strategische Rolle der HRBP stärken könnten.	↑

Erwartete Beiträge der generativen KI zur strategischen HR-Transformation

ABB. 19 – WIE STARK VERFOLGEN SIE IN DEN NÄCHSTEN DREI JAHREN DIE FOLGENDEN ZIELE FÜR DEN RECRUITING-PROZESS, DEN SIE BEREITS MIT GENERATIVER KI UNTERSTÜTZEN?

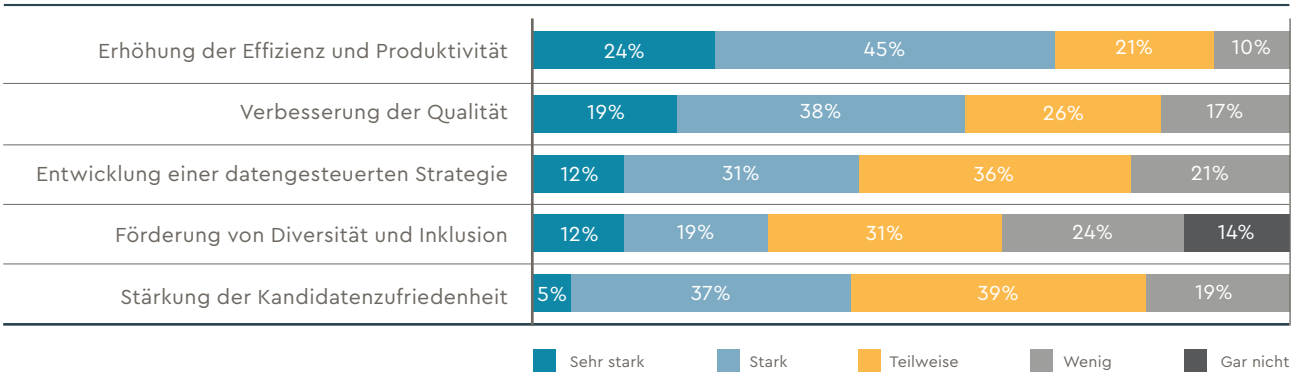
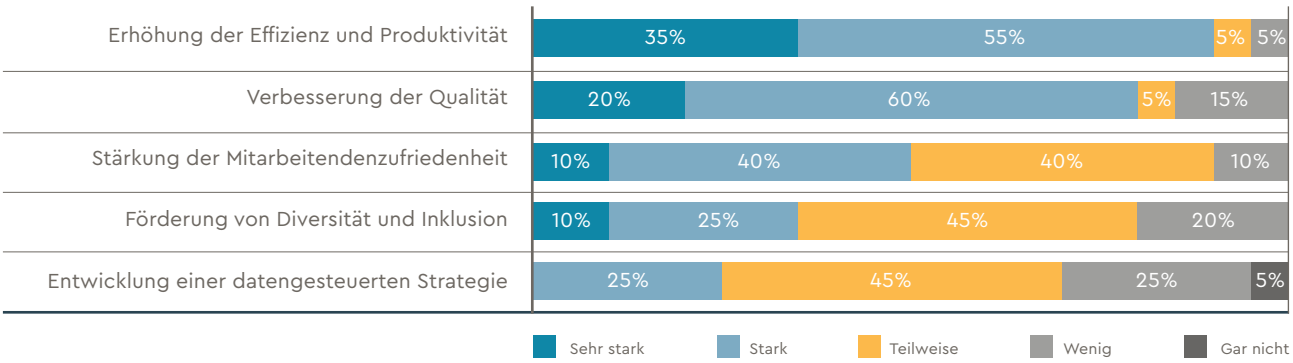


ABB. 20 – WIE STARK VERFOLGEN SIE IN DEN NÄCHSTEN DREI JAHREN DIE FOLGENDEN ZIELE FÜR DEN PERSONAL-ADMINISTRATIONS-PROZESS, DEN SIE BEREITS MIT GENERATIVER KI UNTERSTÜTZEN?



Zukunftsbild: Datengestützte Entscheidungen und strategische Transformation in HR durch KI
Generative KI wird als Schlüsseltechnologie zur Steigerung der Effizienz, Produktivität und Qualität im HR-Bereich betrachtet. Besonders im Recruiting und in der Personaladministration verfolgen viele Unternehmen das Ziel, datengetriebene Strategien zu entwickeln und Diversität sowie Mitarbeitenden- bzw. Kandidatenzufriedenheit zu fördern. Die Stärkung der Mitarbeitenden- bzw. Kandidatenzufriedenheit mag trivial wirken, birgt jedoch großes Potenzial als Hebel für Mitarbeitendenbindung und langfristige Arbeitszufriedenheit. Die Gestaltung des gesamten Employee Life Cycles mit Unterstützung von KI eröffnet zudem neue Möglichkeiten zur Steigerung der Retention und Förderung einer positiven Employee Experience. Um diese Potenziale jedoch voll auszuschöpfen, sind klare Visionen und strategische Zielbilder entscheidend, unterstützt durch gezielte Schulungsprogramme. KI kann somit HR in die Lage versetzen, datenbasierte Personalentscheidungen zu treffen und die Rolle von HR in der Unternehmensstrategie nachhaltig zu stärken.

06

Key Take Aways und Handlungsempfehlungen

Die Kernergebnisse auf einen Blick

Niedriger Reifegrad von KI in HR	Die Mehrheit der Unternehmen befindet sich noch in der Erkundungs- oder frühen Umsetzungsphase von generativer KI. Das betrifft die Verankerung von generativer KI im Unternehmen, in HR, sowie in der Personalstrategie. Es zeigen sich überwiegend niedrige Reifegrade und wenige etablierte Anwendungen.
Recruiting als Vorreiter der KI-Nutzung	Recruiting steht im Zentrum der bisherigen KI-Nutzung im HR-Bereich, während andere Bereiche wie Performance Management und Employee Engagement kaum von KI unterstützt werden. So zeigt sich im Recruiting die größte Veränderung durch generative KI, mit hoher Akzeptanz und zahlreichen Implementierungen in Planung.
Kompetenzaufbau vs. Regulierungs-bedarf	Die Umsetzung von KI-Richtlinien und der Kompetenzaufbau im Umgang mit KI stellen für viele HR-Abteilungen eine Herausforderung dar, da Unsicherheiten und fehlende Expertise bestehen. Erschwert wird der Wunsch, Kompetenzen auszubauen und Wissen zu erlangen durch starke Reglementierungen, die Ressourcen kosten.
Dringender Bedarf an KI-Kompetenzen	Eine klare Mehrheit (68%) der HR-Abteilungen fühlt sich unzureichend auf die bevorstehenden Veränderungen durch KI vorbereitet und benötigt Unterstützung im Kompetenzaufbau. Dieser Kompetenzaufbau ist einerseits notwendig, um die HR-Funktion selbst weiterzuentwickeln, andererseits aber auch, um als Change Agent in der gesamthaften KI-Transformation des Unternehmens agieren zu können.
Ins Handeln kommen	Ein klarer Aktionsplan und der Fokus auf kurzfristige Erfolge sind entscheidend, um den Transformationsprozess durch KI im HR-Bereich in Gang zu setzen und nachhaltige Fortschritte zu erzielen. Trotz hoher Regulatorik ist es wichtig, Use Cases für den Gebrauch von generativer KI zu schaffen und sich zu trauen, ins Handeln zu kommen.
HRBP in der Transformation	Die Einführung generativer KI führt zu einer Veränderung der Rolle von HR Business Partnern, indem Routine- und administrative Aufgaben zunehmend automatisiert werden. Dadurch wird es HRBP ermöglicht, sich verstärkt auf strategische Beratung und wertschöpfende Tätigkeiten zu konzentrieren.

Die wichtigsten Actions, um HR durch generative KI zukunftsfähig zu machen

KI-Strategie mit klaren Meilensteinen definieren	Definieren Sie klare, langfristige Ziele für den KI-Einsatz in HR und entwickeln Sie einen Implementierungsplan, der den Reifegrad von generativer KI im I) Unternehmen, in der II) Personalstrategie, und in der III) HR-Funktion schrittweise erhöht. Erstellen Sie Benchmarks, um Fortschritte zu messen und standardisierte Verfahren in zentralen HR-Bereichen zu etablieren.
Recruiting als Vorreiter der KI-Nutzung	Nutzen Sie das Recruiting als Piloten, um Best Practices und erfolgreiche KI-Implementierungen zu testen, bevor diese auf andere HR-Bereiche übertragen werden. Fördern Sie zudem einen Erfahrungsaustausch zwischen anderen Abteilungen mit dem Recruiting, um den Wissenstransfer und die Akzeptanz von KI in der gesamten HR-Funktion zu stärken.
Regulatorische Standards und Kompetenzaufbau parallel vorantreiben	Treiben Sie gleichzeitig regulatorische Richtlinien und den notwendigen Kompetenzaufbau voran, damit letzterer nicht über Bord fällt. Integrieren Sie Schulungen, die das Verständnis zu rechtlichen Standards erhöhen, wie etwa zu Compliance und Datenschutz, um Mitarbeitenden Sicherheit im Umgang mit den regulatorischen Anforderungen zu geben und gleichzeitig die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen.
Zielgerichtetes Schulungsprogramm für KI-Fähigkeiten starten	Entwickeln sie Schulungs- und Qualifizierungmaßnahmen, die auf die Anforderungen verschiedener Jobprofile zugeschnitten sind. Zentral ist hier die Definition, welches Kompetenzniveau für welches Jobprofil notwendig ist und wie dieses erreicht werden kann.
Ins Handeln kommen	Erstellen Sie einen konkreten Aktionsplan mit kurzfristigen, erreichbaren Zielen, um den Einsatz von KI in HR-Prozessen sofort voranzutreiben. Beginnen Sie mit kleineren Pilotprojekten, die schnelle Erfolge und Lerneffekte liefern und nutzen Sie diese als Grundlage, um Akzeptanz im gesamten Team zu schaffen. Durch regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Maßnahmen gewährleisten Sie, dass der Transformationsprozess kontinuierlich voranschreitet und Momentum aufgebaut wird.
Datengetriebene Ziele für die HR-Transformation setzen	Fokussieren Sie sich auf datenbasierte Entscheidungen und entwickeln Sie eine umfassende, strategische Vision für die Rolle von KI in der HR-Transformation. Definieren Sie dabei konkrete Ziele, wie Effizienzsteigerungen und Diversität, um den langfristigen Erfolg der KI-Implementierung und die strategische Positionierung von HR im Unternehmen zu gewährleisten.

Fazit und Ausblick

Fazit: Generative KI birgt zwar enormes Potenzial für den HR-Bereich, der tatsächliche Reifegrad und die Tiefe der Implementierung sind begrenzt
HR-Teams stehen vor der Herausforderung, sowohl regulatorische Anforderungen zu erfüllen als auch die erforderlichen Kompetenzen im Umgang mit KI aufzubauen. Deutlich wird, dass HR nur dann zum Treiber der Transformation werden kann, wenn gezielt in den Aufbau zukunftsorientierter KI-Kompetenzen investiert wird.

Ausblick: Kompetenzen strategisch aufbauen und den Fokus schärfen
In der gegenwärtigen Phase einer realistischen Neubewertung der Möglichkeiten von KI wird der anfängliche Hype durch eine pragmatischere Sichtweise ersetzt. Die anfängliche Euphorie ist abgeklungen und HR-Abteilungen stehen vor einer richtungsweisenden Entscheidung: Entweder sie bereiten sich gezielt auf die Anwendung und Integration von KI vor, oder sie riskieren, die Entwicklungen zu verpassen. Um HR als strategischen Innovationsmotor zu etablieren, ist ein strukturierter und pragmatischer Ansatz erforderlich. Der Kompetenzaufbau sollte gezielt und praxisorientiert gestaltet werden, indem konkrete Anwendungsfelder priorisiert und unmittelbare Lerneffekte für den Arbeitsalltag geschaffen werden. Gleichzeitig ist eine ressourcenschonende Erfüllung der regulatorischen Anforderungen erforderlich, beispielsweise durch die Integration von Compliance-Aspekten in bestehende Prozesse und die Zusammenarbeit mit spezialisierten Partner*innen und Dienstleister*innen. Dieser gezielte Fokus auf den Aufbau von Kompetenzen, gepaart mit einer effizienten Umsetzung regulatorischer Vorgaben, schafft die Grundlage dafür, dass HR die transformative Kraft der generativen KI umfassend nutzen kann. Durch eine systematische und realistische Umsetzung kann HR sich strategisch neu positionieren und eine führende Rolle in der digitalen Transformation des Unternehmens übernehmen – vorausgesetzt, die Abteilungen erkennen das langfristige Potenzial der KI und fördern eine kontinuierliche, praxisorientierte Kompetenzentwicklung.

Autor*innen

Prof. Dr. Walter Jochmann
Managing Director und Partner
Kienbaum Consultants
International GmbH

Lukas M. Fastenroth
Academic Director
Kienbaum Institut und
Senior Consultant
Kienbaum Consultants
International GmbH

Lea Marie Dreifert
Senior Research Consultant
Kienbaum Institut

Dr. Bernd Blessin
Leiter Personal, Organisation
und Transformation L-Bank
und Bundesverband der
Personalmanager*innen

Veiko von Eckern
Head of Personnel
Development Krones AG
und Bundesverband der
Personalmanager*innen

Boris Billing
Leiter Entwicklung &
Transformation Zürcher
Kantonalbank und
Bundesverband der
Personalmanager*innen

Steffen Fischer
CHRO group services gmbh
und Mitglied der Konzern-
geschäftsleitung ifm Gruppe
und Bundesverband
der Personalmanager*innen
sowie KI-HR-LAB

Die Autor*innen bedanken sich außerdem bei **Johanna Vastag** für ihre Unterstützung in dieser Studie.

Fotonachweis: Seite 1, 2, 5, 9, 15, 17, 20, 25, 28: © AdobeStock; Seite 7 © iStock Images;
Seite 29: © Kienbaum und BPM // Design: Agentur viervierteL

Copyright: © 2024 Kienbaum Consultants International GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www. kienbaum.com

BPM
BUNDESVERBAND DER
PERSONALMANAGER*INNEN

Kienbaum