

Viel Einsatz, wenig Wirkung!?

Stand, Zukunftsbild und Handlungsfelder
der KI-Transformation in HR



1. Einleitung
2. Bestandsaufnahme
3. Zukunftsbild
4. Handlungsbedarf
5. Fazit

1. Einleitung

Jüngste Kienbaum-Studien bestätigen die allgemeine Wahrnehmung: Die **KI-Transformation in DACH-Unternehmen ist in vollem Gange** und hat in den vergangenen Jahren spürbar an Fahrt aufgenommen (Kienbaum & BPM, 2024, 2026). Treiber dieser Entwicklung ist der steigende Handlungsdruck, Kosten zu senken sowie Produktivität und Qualität zu steigern, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Der **HR-Funktion** wird hierbei eine **tragende Doppelaufgabe** zuteil. Zum einen muss HR die **Transformation der Organisation** unterstützen, zum Beispiel mit Antworten auf veränderte Skills und Rollen, neue Formen der Mensch-Maschinen-Zusammenarbeit und sich wandelnde Führungsanforderungen, und zum anderen selbst die **KI-Transformation der eigenen Funktion** wirksam und erfolgreich gestalten.

Gemäß Gartner-Prognose (2026) lassen sich perspektivisch 100 % aller HR-Aufgaben KI-automatisiert und 50 % KI-unterstützt ausführen. Die von uns **befragten HR-Funktionen haben die Tragweite dieser Prognose augenscheinlich erkannt**. So verfolgt fast jede zweite HR-Funktion Qualitätsverbesserungen durch generative KI

und nennenswerte Automatisierung ihrer Prozesse (Kienbaum, SAP & DGFP, 2026). Auch gemessen an den Zahlen zum zunehmenden KI-Einsatz hat die HR-Funktion ihre Vorreiterrolle angenommen. So nutzen mittlerweile rund vier von fünf Unternehmen KI-Anwendungen für ihre Personalarbeit (Kienbaum & BPM, 2026). Bezogen auf die noch moderaten Investitionsvorhaben im Vorjahr (Kienbaum & DGFP, 2026), deutet dies auf einen nennenswerten Ausbau der KI-HR-Kapazitäten im Geschäftsjahr 2026 hin.

Doch **Nutzung ist nicht gleich Transformation**. Vielmehr entscheidend ist die Übersetzung von KI in eine nachhaltig wirkungsvolle Veränderung der HR-Leistungserbringung und -Wertschöpfung. Zur ehrlichen Standortbestimmung, zur Beschreibung eines denkbaren Orientierungsrahmens der weiteren Entwicklung sowie Ableitung konkreter Maßnahmen liefert dieser Artikel Antworten auf folgende Fragen:

- **Wo stehen die HR-Funktionen aktuell im Zuge ihrer KI-Transformation?**
- **Welches Zukunftsbild ist für die KI-Transformation in HR zu erwarten?**
- **Welche Handlungsfelder bestehen für HR, um dieses Zukunftsbild zu erreichen?**

2. Bestandsaufnahme

Nachstehend wird der aktuelle Stand der KI-Transformation in HR entlang folgender Dimensionen betrachtet: KI-Reifegrad der Funktion, KI-Einsatz über Prozesse hinweg, zugrunde liegende IT-Reife sowie bisherige Wirkeffekte.

- **Viele Experimente, kaum Skalierung**
- **Operative Entlastung, strategische Lücke**
- **Brüchige IT-Basis, fehlende Grundlagen**
- **Keine Kosteneffizienz, ungewisse Wirkung**

KI-Reifegrad

Der Anteil der HR-Funktionen ohne KI-Anwendungen ist von 40 % (2024) auf 16 % (2026) deutlich gesunken. Gleichzeitig ist der Anteil derer, die mit selektiven Anwendungsfällen generativer KI in ausgewählten Bereichen experimentieren, von 43 % auf 63 % gestiegen. Erste dauerhaft implementierte Anwendungen verorten sich inzwischen in 19 % der HR-Funktionen (2024: 11 %). Ein routinemäßiger und prozessübergreifend integrierter KI-Einsatz stellt die Ausnahme dar. **KI ist in HR damit zwar angekommen – echte Skalierung bleibt jedoch bislang aus.**

KI-Einsatz

Der KI-Einsatz nimmt in allen HR-Prozessen im Vergleich der Jahre 2024 bis 2026 zu, jedoch mit sehr unterschiedlicher Dynamik. Operations, Recruiting und Onboarding sowie Learning und Kompetenzentwicklung sind die Bereiche mit der höchsten Anwendungsrate. Strategische Personalplanung, Performance Management, Vergütungsmanagement und Organisationsentwicklung hinken dagegen hinterher (Kienbaum, SAP & DGFP, 2026). HR strebt damit vorwiegend an, Effizienzen in standardisierten

Tätigkeiten zu heben, während KI-Wirkeffekte in zukunftssträchtigen Feldern wie Workforce-Allokation, Leistungssteuerung und Transformation eher vernachlässigt werden.

HR-IT-Reife

Der Blick auf die HR-IT- und Digitallandschaft zeigt ein ernüchterndes Bild. Jedes zweite Unternehmen befindet sich (noch immer) in der Migration auf eine einheitliche Kernplattform mit standardisierten Stammdaten – ohne eine vollständige End-to-End-Prozessabdeckung anzustreben. 15 % arbeiten auf fragmentierten Altlandschaften: heterogene, teils veraltete Systeme mit geringer Integration, Datensilos und manuelle Workarounds (Kienbaum, SAP & DGFP, 2026). Damit wird deutlich, dass die **HR-Prozess-, Daten- und Digital-Basis meist nicht auf dem Niveau ist, um KI wirksam zu skalieren.**

Business Impact

Vorjahresdaten zeigen tendenziell steigende HR-Gesamtkosten (Kienbaum & DGFP, 2026) – auch, **weil KI-Investitionen ohne strukturelle Optimierung nicht automatisch Einsparpotenziale heben.**

Stattdessen zeigt sich eine Kapazitätsverschiebung: Seit 2020 ist die Kapazität der Center of Competence von 30 % auf 42 % deutlich gestiegen, während Kapazitäten in HR Business Partnering (von 30 % auf 26 %) und HR Operations (von 40 % auf 32 %) nur moderat zurückgehen. Aktuelle Betreuungsquoten deuten insgesamt sogar auf einen leicht steigenden Kapazitätseinsatz hin (Kienbaum & SAP, 2026). Hinzu kommt, dass die ökonomische Hebelwirkung von KI kaum erfasst wird – oder erfasst werden kann. So bleibt die Frage, ob KI-Aktivität tatsächlich Wert stiftet, für die meisten HR-Funktionen unbeantwortet, weil dafür die notwendigen Outcome-Metriken fehlen (Kienbaum, SAP & DGFP, 2026).

3. Zukunftsbild

Die veränderte Leistungserbringung folgt einer Plattform- und Produktlogik

Der Wertbeitrag entsteht künftig durch Steuerung und Entscheidungsqualität

Das Drei-Säulen-Modell fungiert als Übergangsarchitektur mit neuer Balance

Die folgenden Hypothesen skizzieren ein denkbares Zukunftsbild von KI in HR – die Veränderungen, die sich unserer Ansicht nach in puncto Leistungserbringung, Wertbeitrag und Operating Model voraussichtlich ergeben werden.

Hypothese 1: HR-Leistung wird über ein digitales Service- und Produktportfolio erbracht

KI verändert zunächst die Produktions- und Delivery-Logik von HR. Wiederkehrende, regel-, wissens- und dokumentenbasierte Aufgaben werden zunehmend über ein **digitales Service-Layer** erbracht. So wandelt sich HR Operations von der reinen Ticketbearbeitung zur digitalen Erstverarbeitung – mit Self-Service, KI-gestützter Fallvorqualifizierung und Wissensorchestrierung sowie automatisierter Transaktionsabwicklung. Zugleich werden relevante Leistungen als **wiederverwendbare Produkte** und **End-to-End-Journeys** (z. B. von der Bedarfsklärung zum Vertragsschluss im Recruiting) gestaltet. So kann HR die Leistungserbringung im Hintergrund industrialisieren und skalieren, während die Serviceerfahrung für Kunden im Sinne der Employee Experience stärker auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten wird. **Menschliche Intervention** konzentriert sich dort, wo Kontext, Verantwortung oder individuelle Abwägung entscheidend sind.

Hypothese 2: Der Wertbeitrag von HR verschiebt sich von Kapazität zu Entscheidungsqualität

Wenn Serviceleistungen billiger, schneller und konsistenter erbracht werden können, verliert der reine Bearbeitungswert an Bedeutung. HR legitimiert sich demnach künftig weniger über Fallzahlen.

Stattdessen rücken **Navigation** (durch Beratung und Bewertung), **Entscheidungsunterstützung**, **Employee Experience** und datenbasierte **Workforce-Steuerung** in den Fokus. Der zentrale Wertbeitrag besteht künftig darin, bessere Geschäfts-, Führungs- und Workforce-Entscheidungen zu ermöglichen.

Hypothese 3: Das HR Operating Model wird asymmetrisch neu ausbalanciert

Das Zusammenspiel von HR Operations, Centers of Expertise und HR Business Partnern bleibt in einer Übergangsphase erkennbar, wandelt aber seine Gestalt. **HR Operations** werden zum industriellen Produktionskern und zur Instanz digitaler Erstverarbeitung. **Centers of Expertise** werden kleiner, analytischer und technologienäher. Sie konzentrieren sich mit reiferer Datengrundlage auf HR-Produktdesign, Workforce Intelligence, Skill-Architekturen, Governance und AI Enablement. **HR Business Partner** werden selektiver und senioriger eingesetzt. Neben klassischen Aufgaben (z. B. arbeitsrechtliche Beratung) forcieren sie Workforce-, Führungs- und Transformationsthemen.

Der Rollenmix verschiebt sich dabei von einer breiten Mitte hin zu einer asymmetrischen Struktur mit weniger generalistischen Rollen. Es entstehen spezialisierte Profile, etwa für Workforce Planning, People Analytics, HR Product Ownership und Employee Experience. Höhere Betreuungsrelationen, insbesondere im Business Partnering, sind dabei keine pauschale Zielgröße, sondern folgen der Reife von Prozessen, Daten, Wissensarchitektur, Self-Service und Governance.

4. Handlungsbedarf

Die folgenden Handlungsfelder zeigen auf, an welchen zentralen Stellhebeln HR ansetzen sollte, um das Zukunftsbild einer KI-gestützten und neu ausbalancierten HR-Funktion zu verwirklichen.

- **Daten, Prozesse und Wissen strukturieren**
- **KI-Wertlogik etablieren**
- **Re-/Upskilling der HR-Belegschaft**

Betriebsgrundlage schaffen und verankern

Die fragmentierte HR-IT-Landschaft, fehlende End-to-End-Prozessabdeckung und uneinheitliche Datenbasis begrenzen die Skalierbarkeit des KI-Einsatzes – so bleibt KI auf einzelne Anwendungen beschränkt und kann bestehende Inkonsistenzen sogar verstärken. **HR-Daten** müssen deshalb verlässlich, anschlussfähig und idealerweise mit Business-Daten kontextualisiert sein. Dafür braucht es Datenverantwortung, konsistente Stammdaten und geregelte Zugriffe. Parallel sollte HR ein klares **Prozessmodell** etablieren: mit End-to-End-Prozessen, zugehörigen Kennzahlen sowie einer eindeutigen Beschreibung ihrer Umsetzung als Workflows – einschließlich Systemschritten, Übergaben und Entscheidungspunkten. Ergänzend müssen relevante Informationen in einer strukturierten **Wissensarchitektur** auffindbar sein. Erst mit diesen Voraussetzungen kann HR ein KI-unterstütztes Service- und Produktportfolio verlässlich aufbauen und skalieren.

Wirkungsorientiert priorisieren und steuern

Die zunehmende Zahl von KI-Anwendungen bei gleichzeitig geringer Skalierung und unklarer Wirkung zeigt: HR braucht eine **wirkungsorientierte HR-Portfoliologik**. Statt bloß weitere Anwendungen

einzuführen, sollte HR zunächst diejenigen Journeys identifizieren und etablieren, in denen ein hoher Wertbeitrag, relevantes Volumen und eine ausreichende Standardisierbarkeit zusammenkommen. Priorität haben Journeys mit erkennbarem Qualitäts- und Effizienzpotenzial. Für diese sind dann konkrete Wirkungsziele und -indikatoren festzulegen. So kann HR systematisch bewerten, welche KI-Anwendungen einen relevanten Beitrag leisten und deshalb skaliert werden – und welche weniger wertstiftend sind und angepasst oder beendet werden sollten. **KI-Einsatz** wird somit über Effizienzdenken hinaus **auf strategisch relevante Felder ausgerichtet und gesteuert**. Entstehende Effizienzgewinne sollten hierbei nicht pauschal zur Headcount-Reduktion genutzt, sondern der Wertlogik folgend gezielt reinvestiert werden.

Rollen, Skills und Verantwortungen schärfen

Das skizzierte Zukunftsbild erfordert neue Fähigkeiten der HR-Belegschaft. In **HR Operations** sind insbesondere Prozess-, Workflow- und Datenkompetenz gefragt, um die digitale Infrastruktur zu betreiben und weiterzuentwickeln. Die **Center of Expertise** benötigen stärkeres Produktdenken sowie Fähigkeiten in Workforce Intelligence, Governance und AI Enablement. Das **Business Partnering** erfordert neben Datenkompetenz Geschäftsverständnis sowie Beratungs- und Transformationsfähigkeit.

Ergänzend sind **neue Verantwortlichkeiten** und **Rollen** zu etablieren, darunter Knowledge, Data und Product Owner sowie AI Enabler. Hierdurch schafft HR die Fähigkeit, KI nicht nur zu nutzen, sondern eigenverantwortlich zu betreiben, Mensch-KI-Zusammenarbeit zu gestalten und ihre Wirkweise zu optimieren.

5. Fazit

„Um KI in HR zu skalieren, benötigt es ein sauberes Fundament aus Daten und Prozessen, einen konsequenten Leistungsumbau entlang neuer Delivery- und Rollenlogiken, gezielte Befähigung und eine Betriebslogik, die Wirkung steuert und messbar macht.“

Eberhard Hübbe | Managing Director & Partner | Kienbaum

„Nutzung allein garantiert keinen Transformationserfolg. HR benötigt keinen weiteren isolierten KI-Use-Case, sondern einen klaren Weg von der Standortbestimmung über die Priorisierung bis zur Umsetzung.“

Ann-Kathrin Sieper | Director | Kienbaum

Quellen:

Gartner (2026). Build an HR operating model that succeeds in the AI era. <https://www.gartner.com/en/articles/hr-operating-model>

Kienbaum & BPM (2024). Künstliche Intelligenz und ihre Auswirkung auf die Personalfunktion. <https://www.kienbaum.com/publikationen/kuenstliche-intelligenz-personalfunktion/>

Kienbaum & BPM (2026). KI in HR – Zwischen Aufbruch und Reifeprüfung. <https://www.kienbaum.com/publikationen/studie-ki-hr-2026/>

Kienbaum & DGFP (2026). Was HR die Unternehmen kostet. <https://www.kienbaum.com/publikationen/studie-hr-kosten-2025/>

Kienbaum, SAP & DGFP (2026). Veröffentlichung ausstehend.

Kontakt

**Eberhard Hübbe**

Managing Director & Partner
HR & Organisation Transformation

+49 211 96 59 219
eberhard.huebbe@kienbaum.de

**Ann-Kathrin Sieper**

Director
HR & Organisation Transformation

+49 221 801 72 861
ann-kathrin.sieper@kienbaum.de

**Philipp Scheibbs**

Consultant
HR & Organisation Transformation

+49 69 96 36 44 36
philipp.scheibbs@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln
www.kienbaum.com