

 Studie | Dezember 2025

Die HR- Funktion im KI-Zeitalter

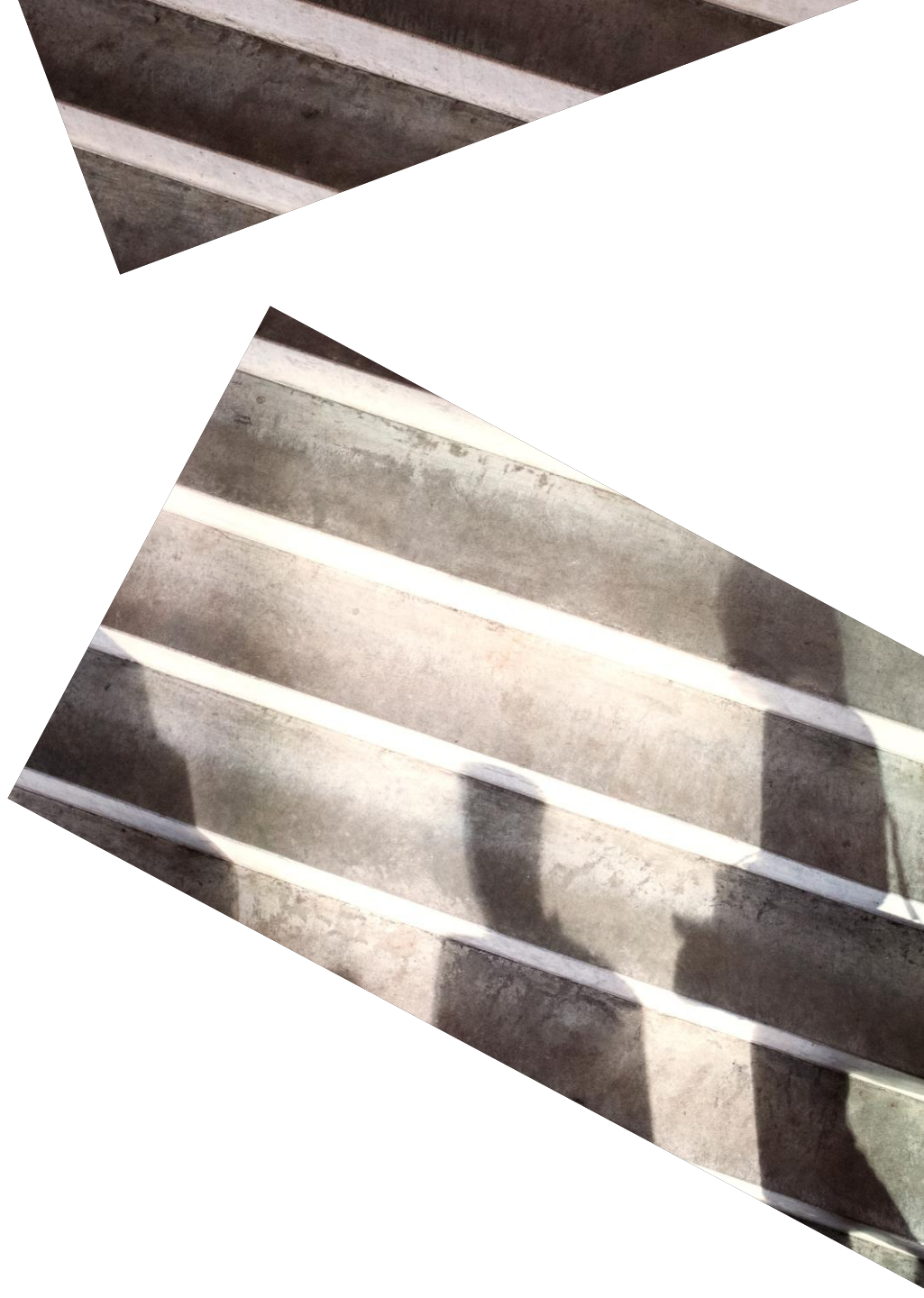
Ergebnisse der HR-Strategie-
und -Organisationsstudie 2025

Kienbaum



1

Studiensteckbrief



Studiensteckbrief

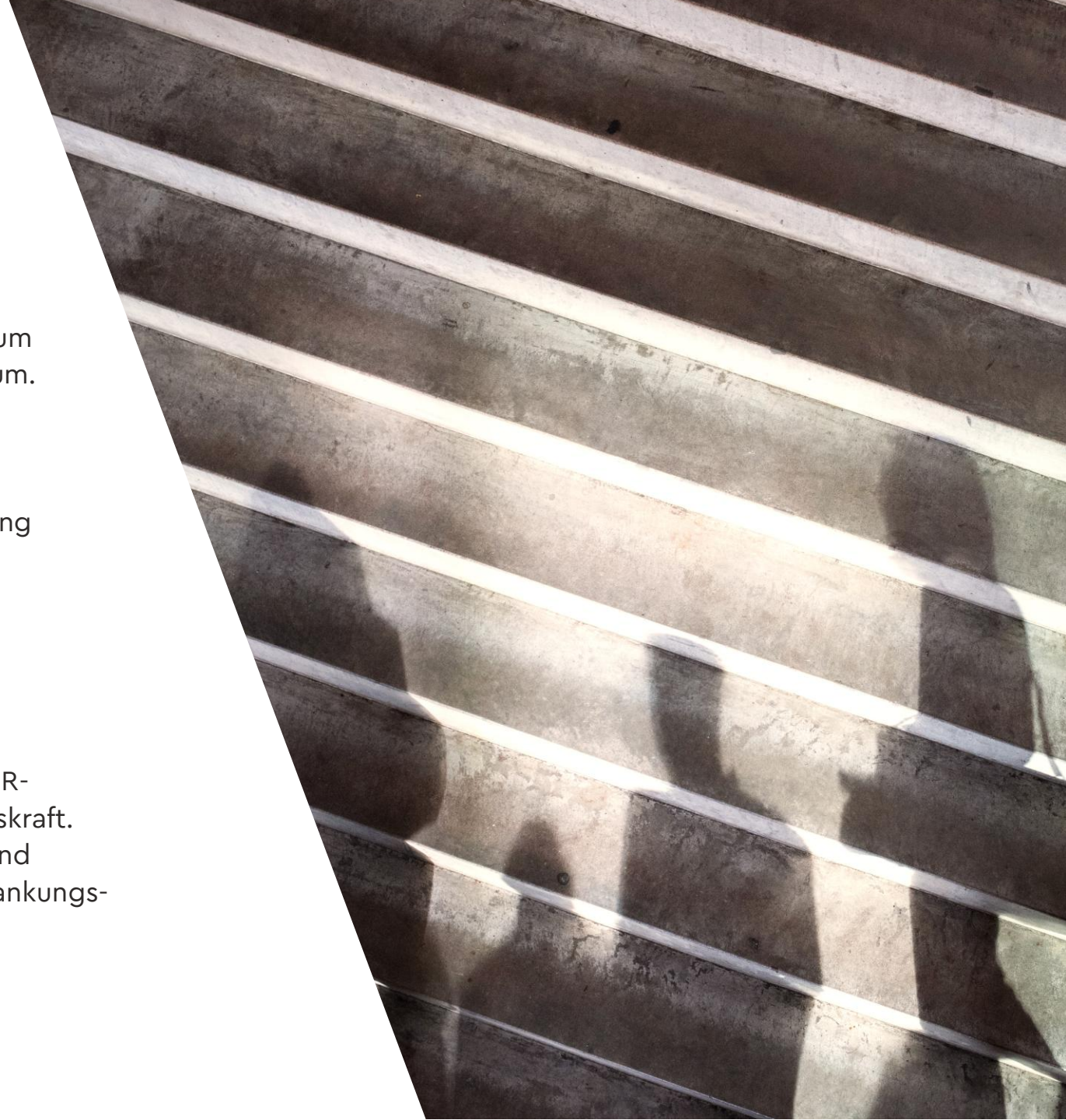
HR-Strategie- und -Organisationsstudie 2025

STICHPROBE

Die diesjährige HR-Strategie- und Organisationsstudie von Kienbaum und SAP basiert auf über 200 Teilnehmenden aus dem D-A-CH-Raum. Rund 60 Prozent der Unternehmen verfügen über mehr als 2.500 Mitarbeitende und stammen aus den Sektoren Dienstleistung, Produktion, Technologie und Handel. 65 Prozent der befragten Personen vertreten entweder die Ebene Vorstand/Geschäftsführung oder die Leitung Personal/HR – und spiegeln damit die zentrale Perspektive der Entscheidungsträger in den Unternehmen wider.

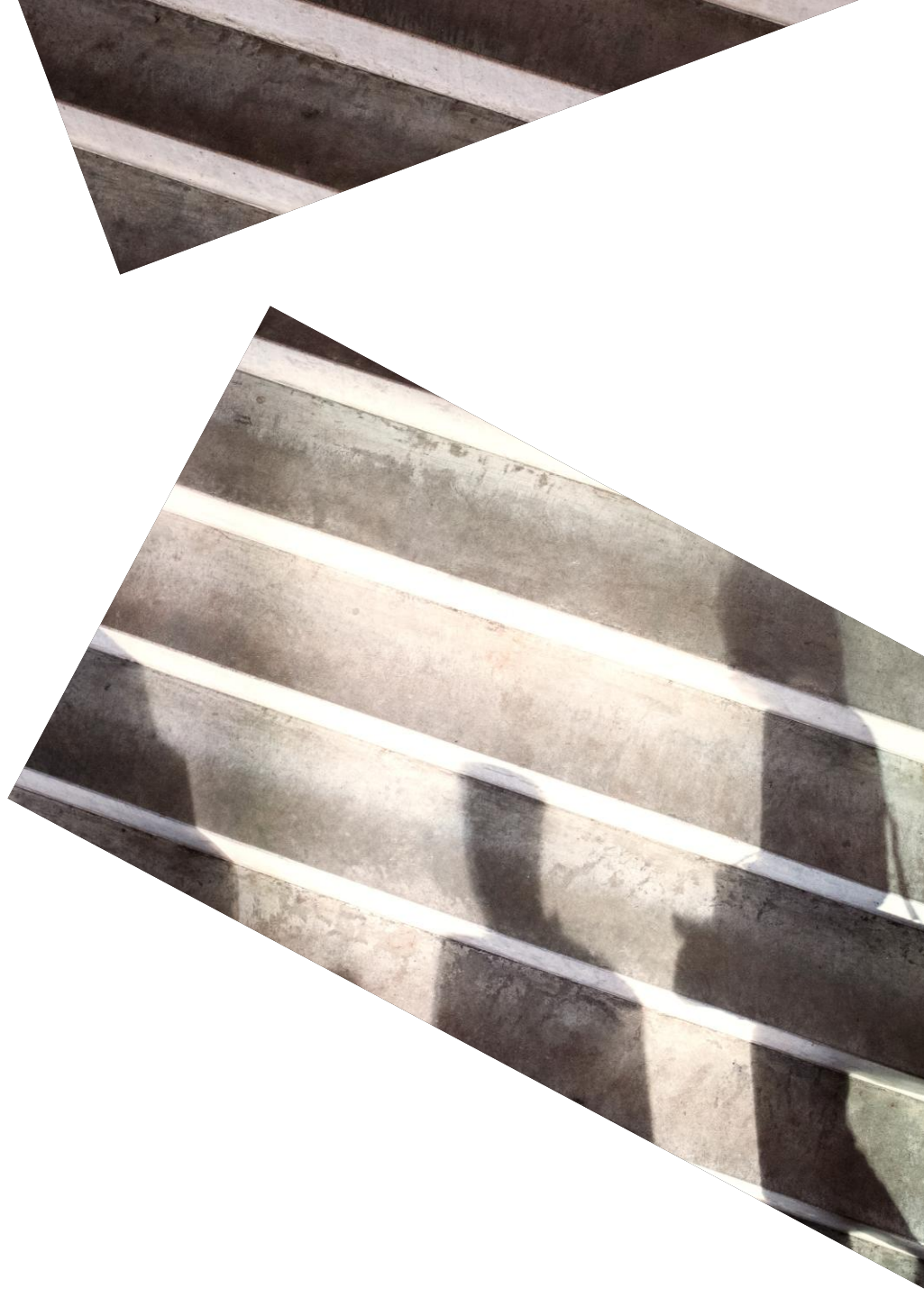
ERHEBUNGSFOKUS

Vor dem Hintergrund erheblicher politischer und wirtschaftlicher Dynamiken richtete sich der diesjährige Fokus auf die Transformationsintensität der Unternehmen und den Beitrag der HR-Funktion zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft. Wie in den Vorjahren wurden zudem Reifegrad, Strukturmodelle und Fortschritte in der digitalen HR-Transformation – inklusive Verschlankungs- und Automatisierungspotenziale – im Längsschnitt betrachtet.



2

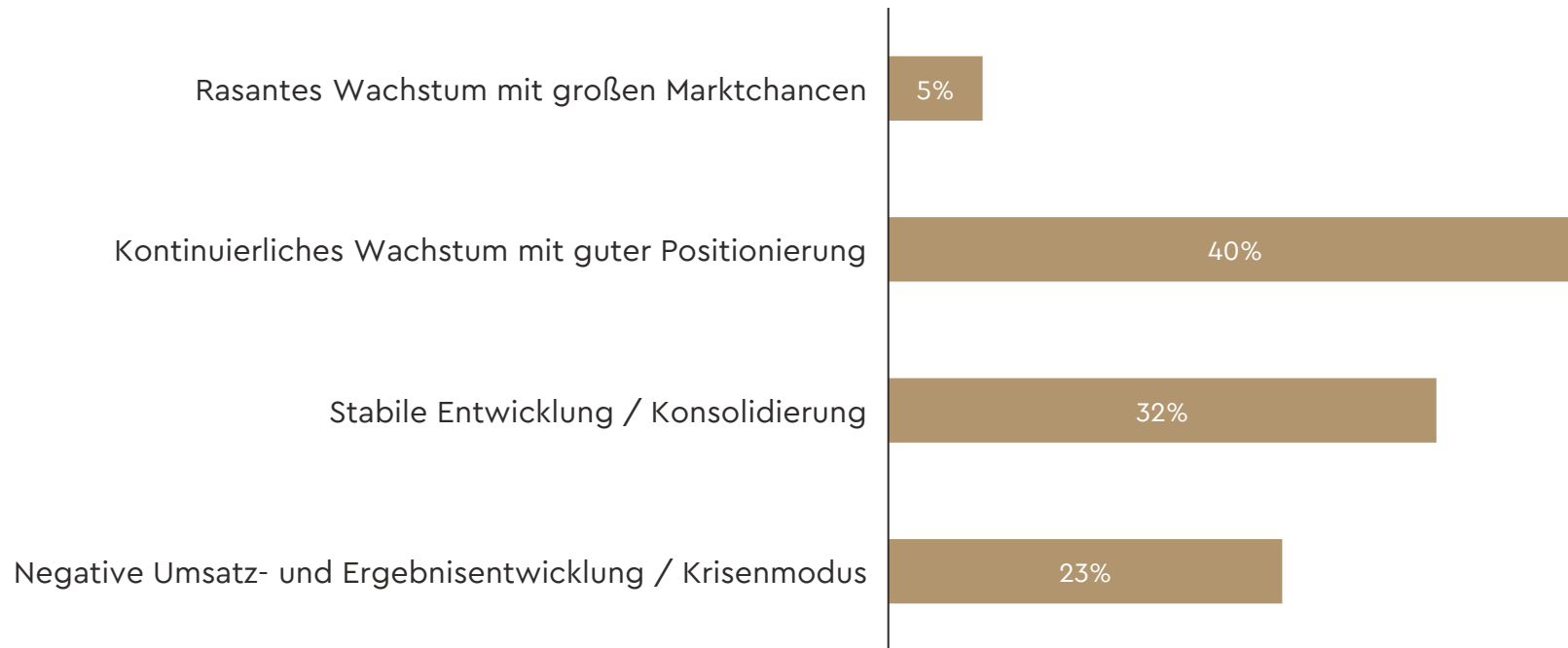
Ergebnisse



Wirtschaftliche Gesamtlage und Transformationsdruck

Fokus Performance

Abb. 1: Wirtschaftlicher Entwicklungsmodus



Die Vielzahl globaler und regionaler Krisenherde belastet die wirtschaftliche Ausgangssituation massiv. Der Anteil an Konsolidierungs- und Krisenfällen hat sich in den letzten drei Jahren auf über 50 Prozent verdoppelt. Zugleich sank der Anteil an Wachstumskandidaten um ein Drittel. Unternehmen im „Hyper-Growth“-Modus halbierten sich von elf (2024) auf fünf Prozent.

Wirtschaftliche Gesamtlage und Transformationsdruck

Fokus Wettbewerbsfähigkeit und Transformationsintensität

Abb. 2: Mittel- bis langfristige Wettbewerbsfähigkeit im globalen Wettbewerb

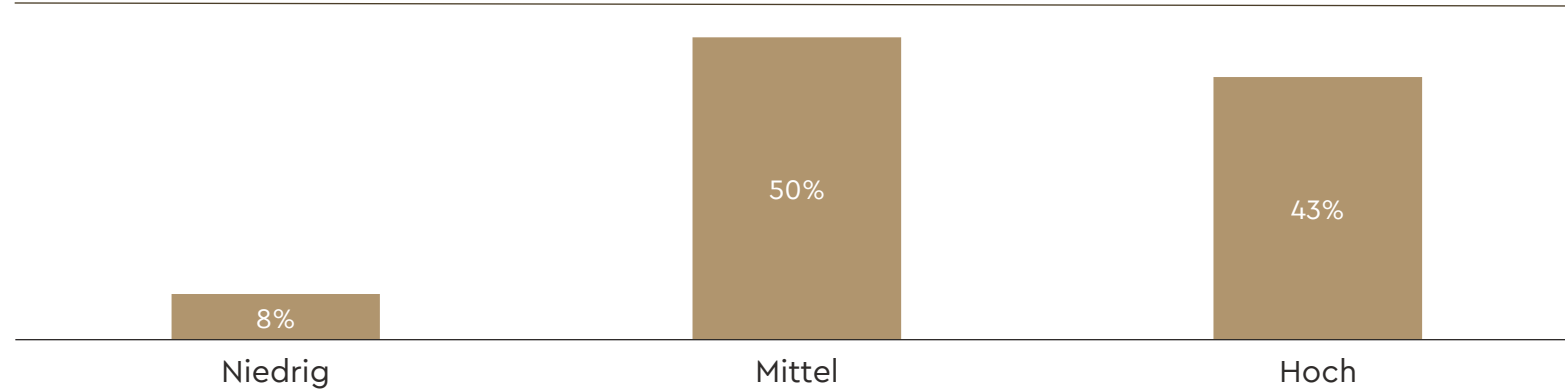


Abb. 3: Einschätzung der eigenen Transformationsfähigkeit

Niedrig: Problematische Bilanz mit Fokus Beharrung und Innenorientierung, mit klaren Defiziten in inhaltlich-technischen Skills und Change-Kompetenzen

20%

Mittel: Gemischte Bilanz mit klaren Stärken, allerdings auch mit Schwächen und Risikofaktoren

67%

Hoch: Technologiekompetenz und notwendige Skills, Veränderungsbereitschaft und fähige Belegschaft, Topmanagement mit Vorbildrolle, produktiver Change-Ansatz und unterstützende Unternehmenskultur

13%

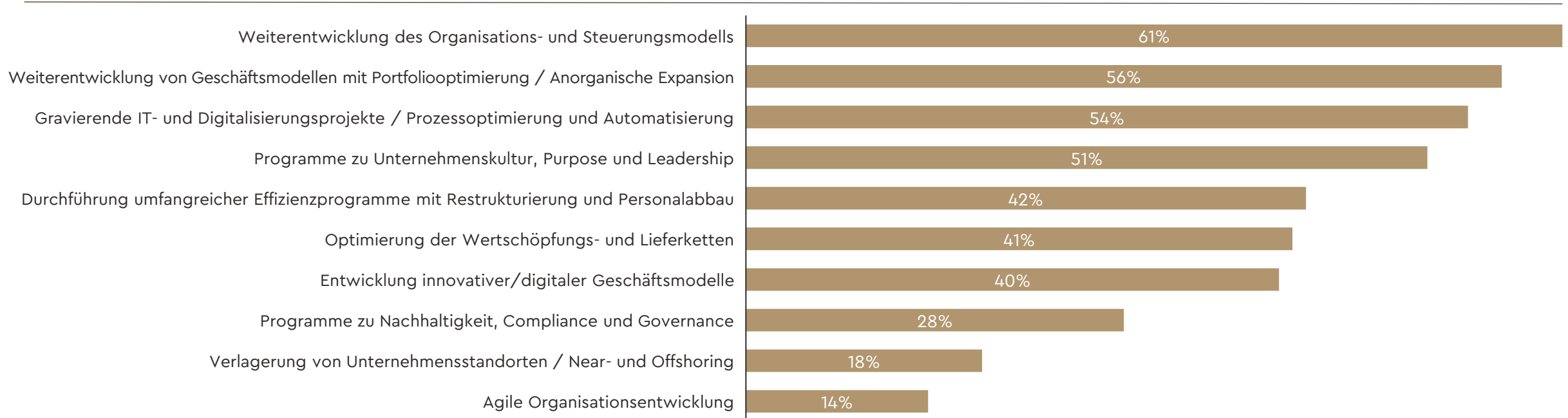
Trotz einer Schwächung mit Blick auf ihre Performance attestieren sich viele Unternehmen eine überraschend robuste Wettbewerbsfähigkeit im globalen Umfeld (Abb. 2).

Gleichzeitig zeigt sich ein hoher Transformationsdruck – bei jedoch verhaltener Einschätzung der eigenen Transformationsfähigkeit in Bezug auf Technologie, Skills, Veränderungsbereitschaft und Unternehmenskultur (Abb. 3).

Wirtschaftliche Gesamtlage und Transformationsdruck

Ausrichtung der gesamtunternehmerischen Transformation

Abb. 4: Aktuell bedeutende Transformationsinitiativen

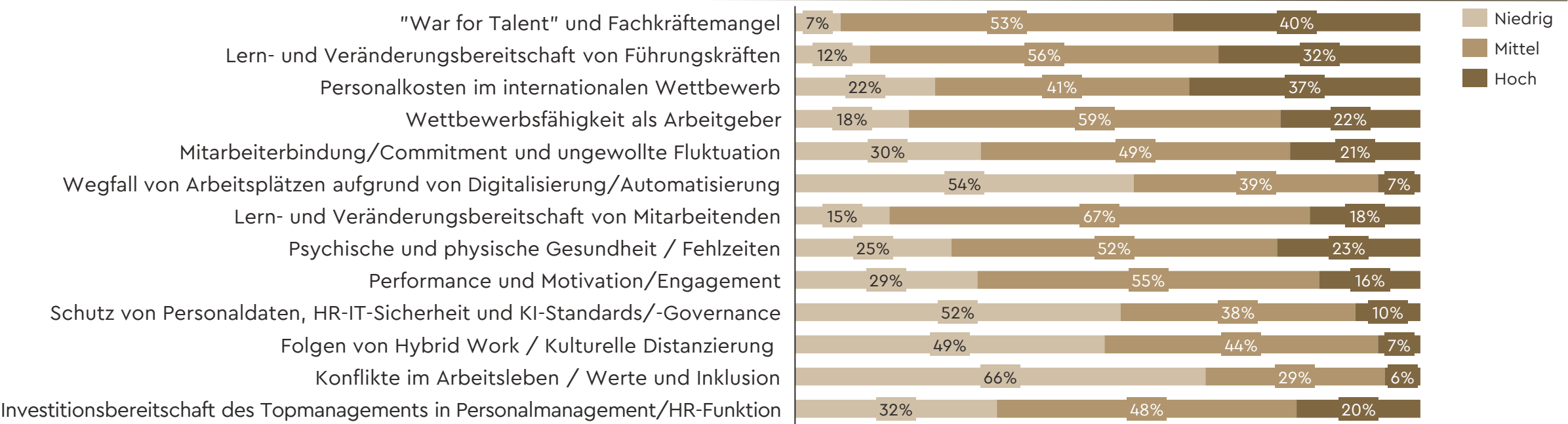


Inhaltlich dominieren Transformationsprojekte mit Schwerpunkt auf Organisation und Steuerung, Weiterentwicklung des Geschäftsmodellportfolios sowie auf IT-getriebener Prozessoptimierung. Auffällig stark vertreten sind auch Kultur-, Purpose- und Leadership-Projekte. Innovationsinitiativen und digitale Geschäftsmodelle dagegen verlieren an strategischer Bedeutung.

Personalwirtschaftliche Risiken der Geschäftsentwicklung

Impulse für People-Strategie und -Prävention

Abb. 5: Bewertung personalwirtschaftlicher Risiken



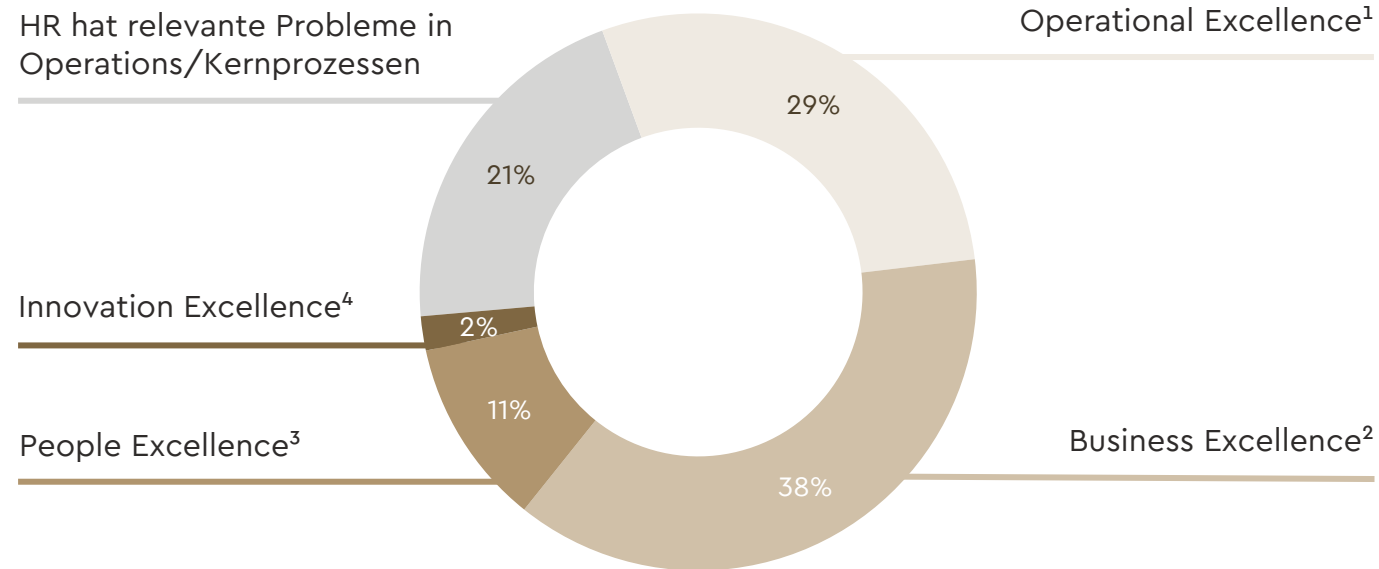
Auf Top-Management-Ebene stehen zwei personalwirtschaftliche Risikofaktoren klar im Vordergrund: die Verfügbarkeit geeigneter Arbeitskräfte und die Entwicklung der Personal- und damit Gesamtkosten. Ergänzende Risiken werden in Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung gesehen.

Generell sind rund zwei Drittel der Personalbereiche in das unternehmerische Risiko- und Resilienzmanagement eingebunden – mit wesentlichen Wertbeiträgen in Recruiting und Retention, Change-Management, Personalplanung und Personalkostensteuerung.

HR-Reifegrad und HR Operating Model

Bild der Stagnation

Abb. 6: Derzeitiger Reifegrad der HR-Funktion



¹ **Operational Excellence** mit funktionaler Administration, stabilen/effizienten Prozessen und zuverlässiger IT

² **Business Excellence** mit starker Business-Partner-Rolle, business-getriebener HR-Strategie und Einbezug in unternehmerische Schlüsselthemen

³ **People Excellence** mit starker People-Coach-Rolle, Produkten entlang der Employee Journey („Moments that matter“) und „Human-Touch“-Fokus

⁴ **Innovation Excellence** mit intensiver Anwendung von Data Analytics und KI-Lösungen, digitalem Interaktionsmodell und agilem Innovations-Hub

Die Selbsteinschätzung entlang von vier vorab definierten Exzellenzstufen zeigt weiterhin ein kritisches Bild des HR-Reifegrads:

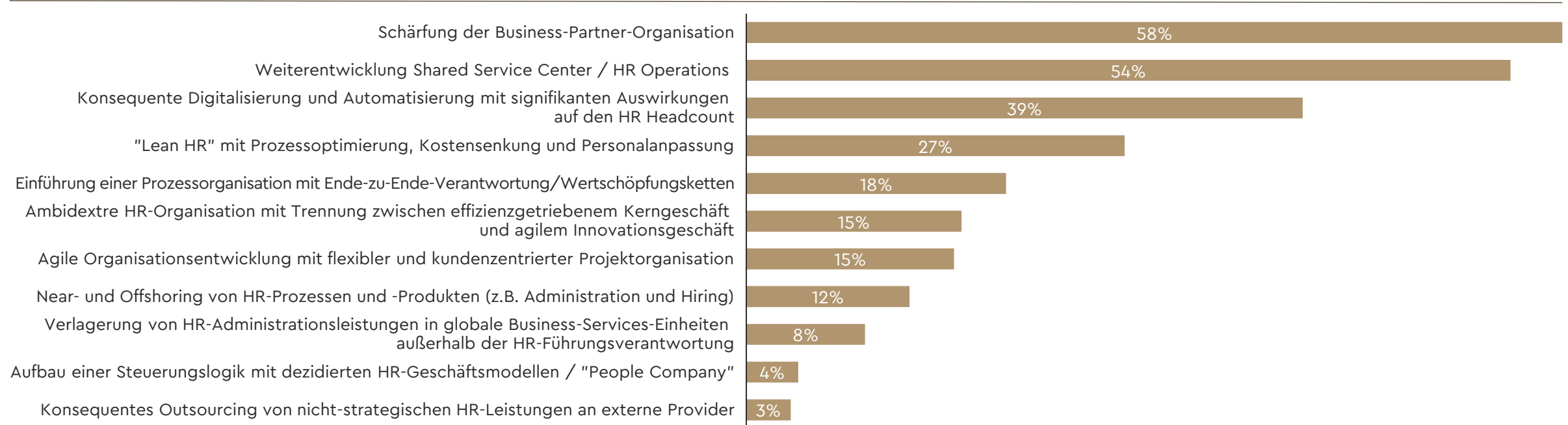
- **21 Prozent** sehen sich selbst unbefriedigend aufgestellt;
- **29 Prozent** erreichen per Selbstauskunft ein Stadium operativer Exzellenz;
- **38 Prozent** verorten sich selbst im Level Business-Exzellenz;
- und nur **13 Prozent** erfüllen nach eigener Aussage die Kriterien der Stufen People- und Innovationsexzellenz.

Über die Zeit sind lediglich graduelle Verbesserungen erkennbar. Effekte aus Digitalisierung und Datenmanagement auf Verschlinkung und Automatisierung sind in der Breite der HR-Funktion offensichtlich noch nicht realisiert.

HR-Reifegrad und HR Operating Model

Veränderungsrichtungen

Abb. 7: Veränderungsrichtungen in der Weiterentwicklung des HR Operating Model

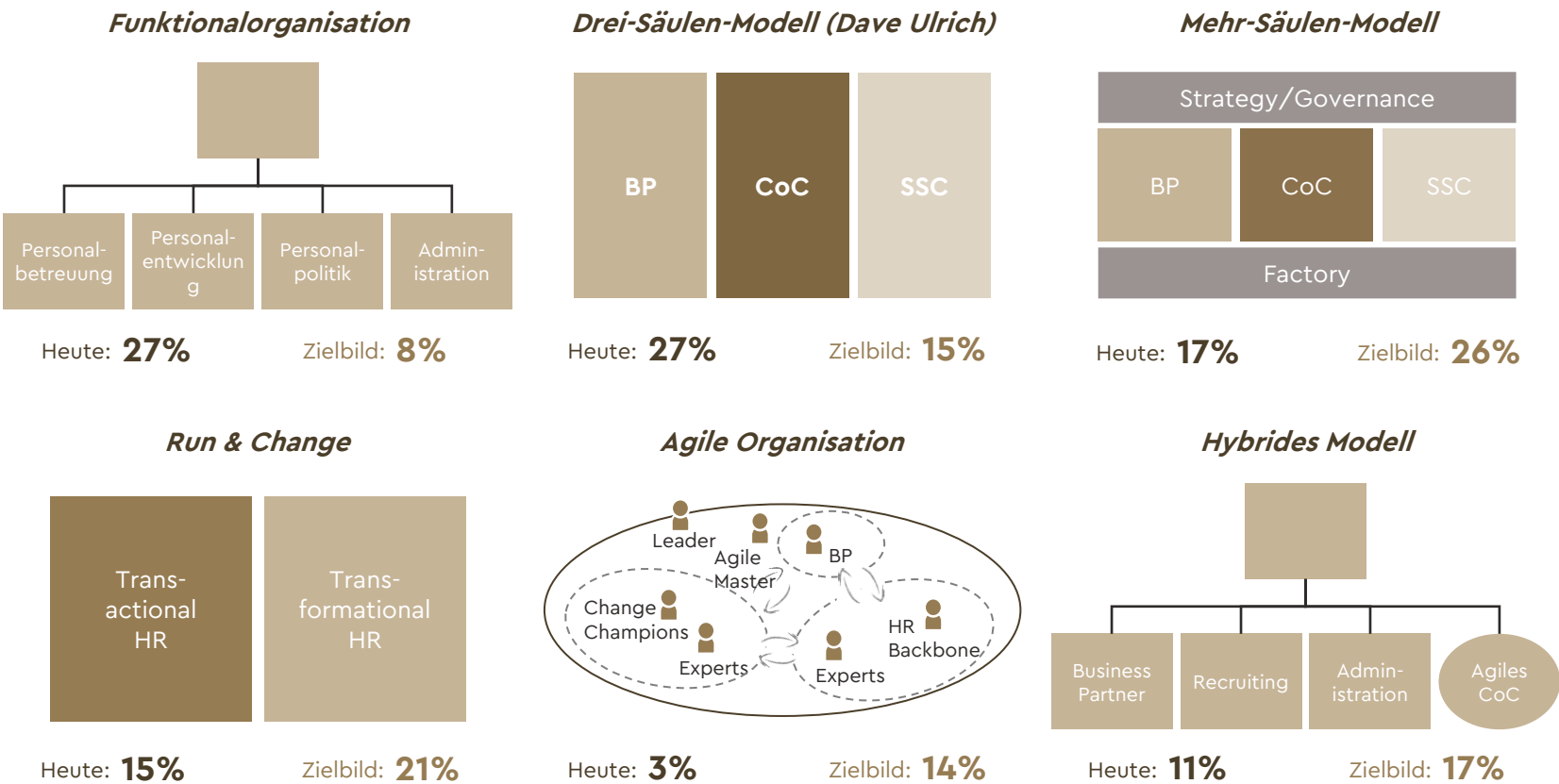


Beim eigenen Betriebsmodell bleibt HR eher klassisch orientiert – mit Fokus auf Schärfung der Business-Partner-Organisation, Optimierung von Shared Services / HR Operations, Digitalisierung/Automatisierung, Verschlinkung und Stärkung der Ende-zu-Ende-Prozessverantwortung. Ambidextre oder agile Modelle bleiben Ausnahmefälle. Outsourcing-Ansätze finden im D-A-CH-Raum weiterhin nur begrenzt Anwendung.

HR-Reifegrad und HR Operating Model

Strukturmodelle

Abb. 8: Aktuelle und geplante Strukturmodelle

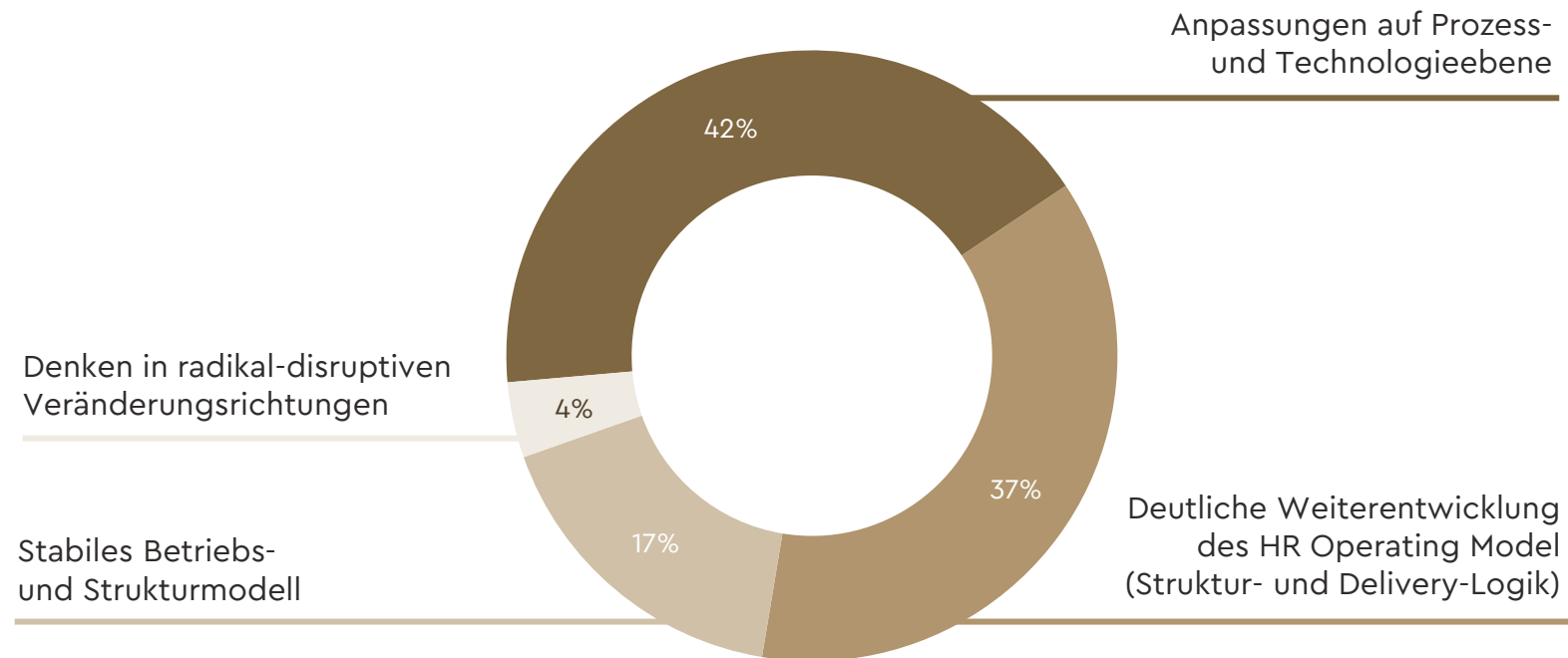


Über 50 Prozent der Befragten suchen nach modernen HR-Strukturmodellen. Faktisch dominiert jedoch eine Mehr-Säulen-Struktur, welche die klassischen Dave-Ulrich-Rollen – Business Partner, Center of Competence, Service Center – um sogenannte „Factories“ mit Ende-zu-Ende-Verantwortung für voluminöse HR-Kernprozesse (z.B. Recruiting, Learning) und/oder um eine dezidierte Strategie- und Steuerungsfunktion ergänzt.

HR-Reifegrad und HR Operating Model

Veränderungsdynamik

Abb. 9: Aktuelle Veränderungsdynamik in der HR-Funktion

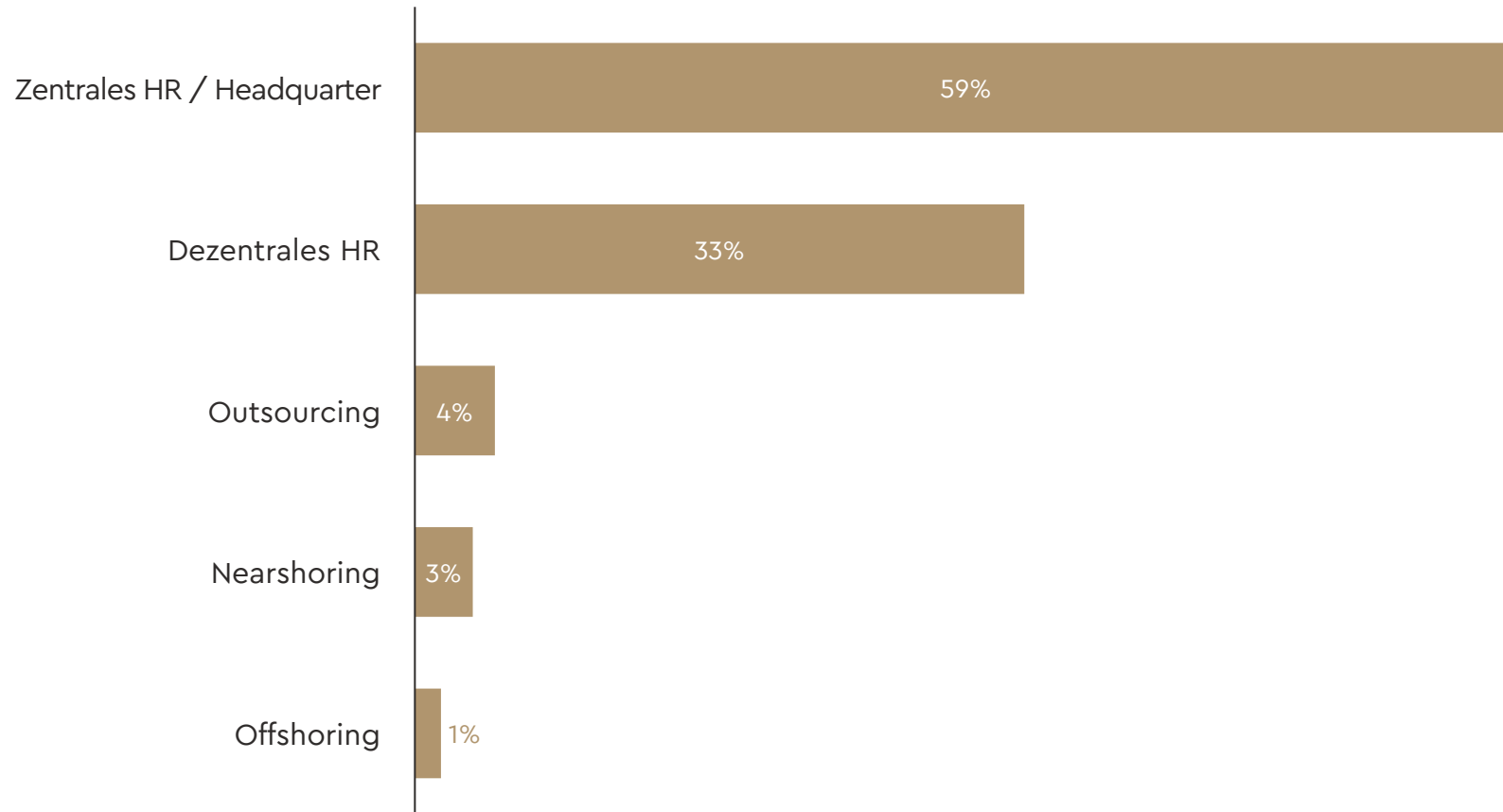


Nur 17 Prozent sehen sich in einem stabilen Set-up. Dabei rangieren Veränderungen des Technologie- und Prozessmodells in der Priorisierung mit 42 Prozent vor Veränderungen des Struktur- und Betriebsmodells. Radikale Veränderungsszenarien sehen nur vier Prozent der befragten Personalbereiche für sich.

HR Service Delivery Model

Anteil der HR-Eigenfertigung

Abb. 10: Anteil der gesamten HR-Arbeitsabläufe nach Fertigungstiefe

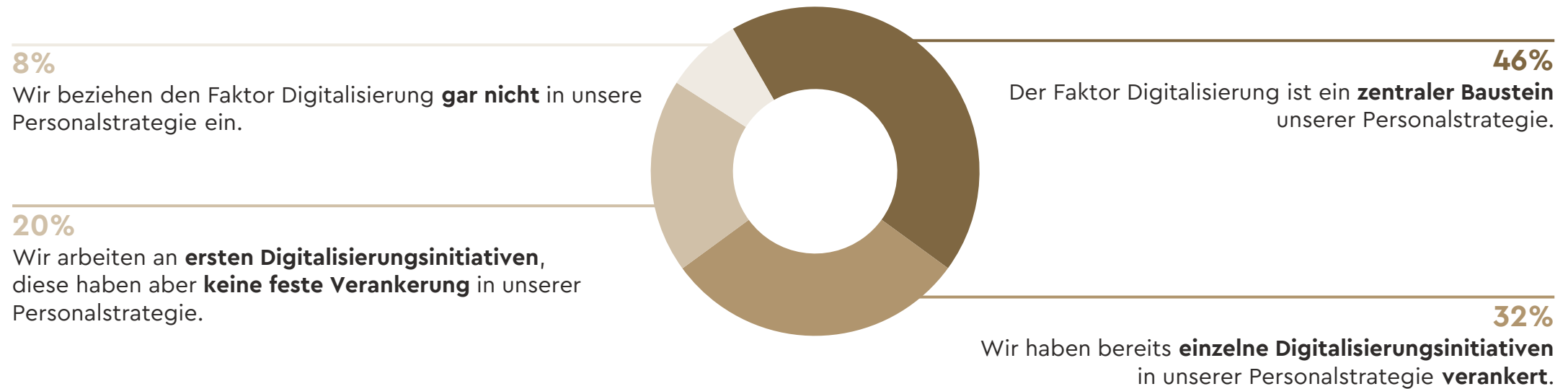


Zentrale HR-Einheiten übernehmen mit rund 60 Prozent weiterhin den Großteil der Personalarbeit, während dezentrale Einheiten etwa 33 Prozent verantworten; in kleineren, vor allem lokalen Organisationseinheiten entstehen aufgrund begrenzter Kapazitäten häufig Misch- bzw. Generalistenrollen. Der Anteil an Shoring- und Outsourcing-Lösungen bleibt mit insgesamt 8 Prozent auffallend gering, insbesondere im Mittelstand. Für die Zukunft erwartet jedoch etwa ein Drittel einen moderaten Ausbau.

Künstliche Intelligenz in der HR-Funktion

Veränderungstreiber KI

Abb. 11: Faktor Digitalisierung in der Personalstrategie



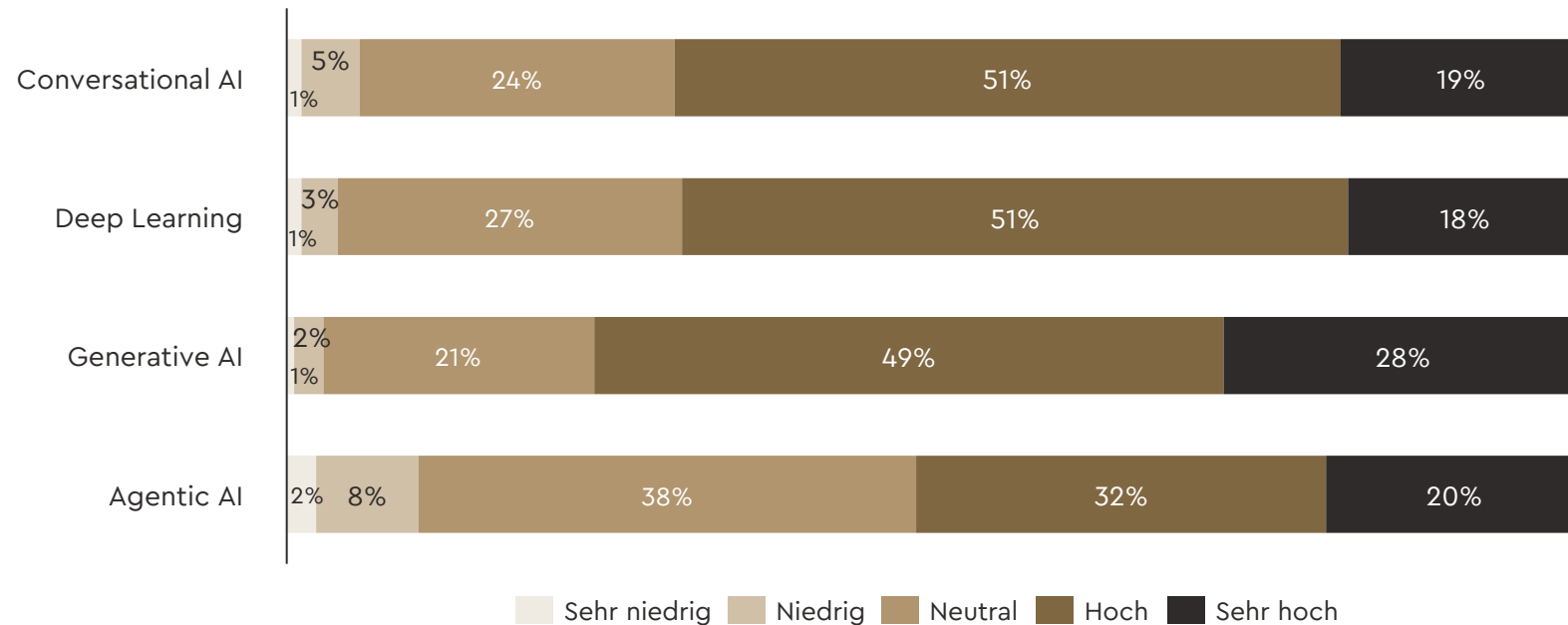
KI erlebt einen deutlichen Bedeutungszuwachs: Fast 50 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine explizite Digital-/IT-Strategie als Bestandteil ihrer HR-Strategie.

Generell zeigen HR-Jobgruppen eine hohe Lernagilität: Mehr als 40 Prozent der HR-Mitarbeitenden gelten als sehr digitalkompetent – ein markanter Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Gleichzeitig sind rund 30 Prozent der Unternehmen mit ihren KI-Use-Cases erst am Anfang; nach einer Phase der Euphorie (Vorjahr: Rund 60% mit Use-Case-Ambitionen) ist eine Konsolidierung eingetreten – der Business Case rückt also stärker in den Fokus.

Künstliche Intelligenz in der HR-Funktion

KI-Potenzial

Abb. 12: Potenzialeinschätzung verschiedener KI-Technologien



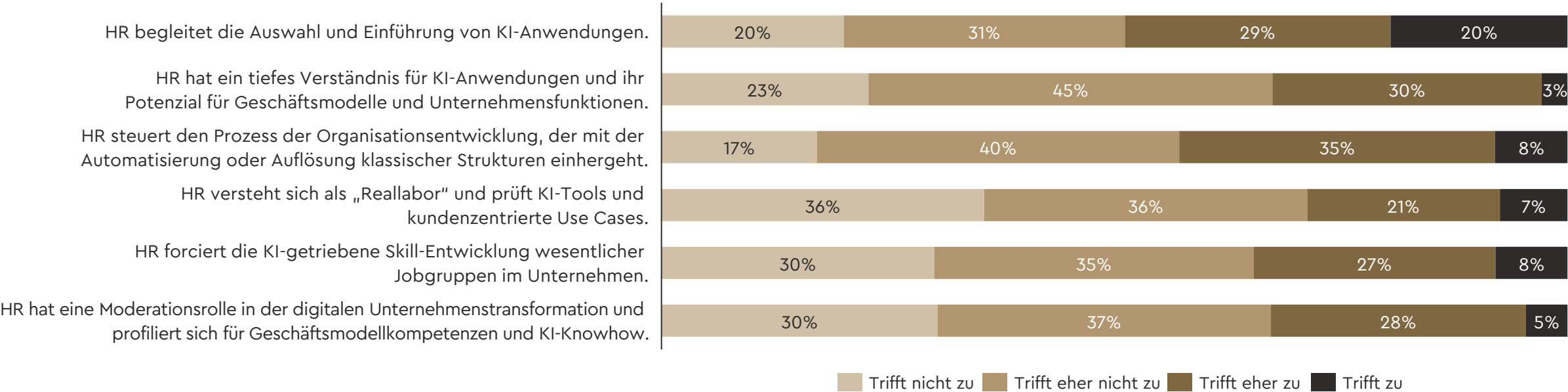
Die Potenziale von KI-Technologien werden differenziert, aber weiterhin überwiegend positiv bewertet (Gen AI¹: 70 % Zustimmung; Agentic HR²: 50 % Zustimmung).

¹ Gen AI (Generative AI): KI-Modelle, die selbstständig neue Inhalte erzeugen (z.B. Text, Codes, Bilder) und damit Wissens-, Analyse- und Kreativprozesse unterstützen. ² KI-gestützte HR-Systeme, die nicht nur assistieren, sondern eigenständig Handlungen auslösen (z.B. Empfehlungen, Prozessschritte, Automatisierungen) und damit operative HR-Aufgaben teilautomatisieren.

Künstliche Intelligenz in der HR-Funktion

Risiko Innenfokus

Abb. 13: Rolle der HR-Funktion in der KI-Transformation

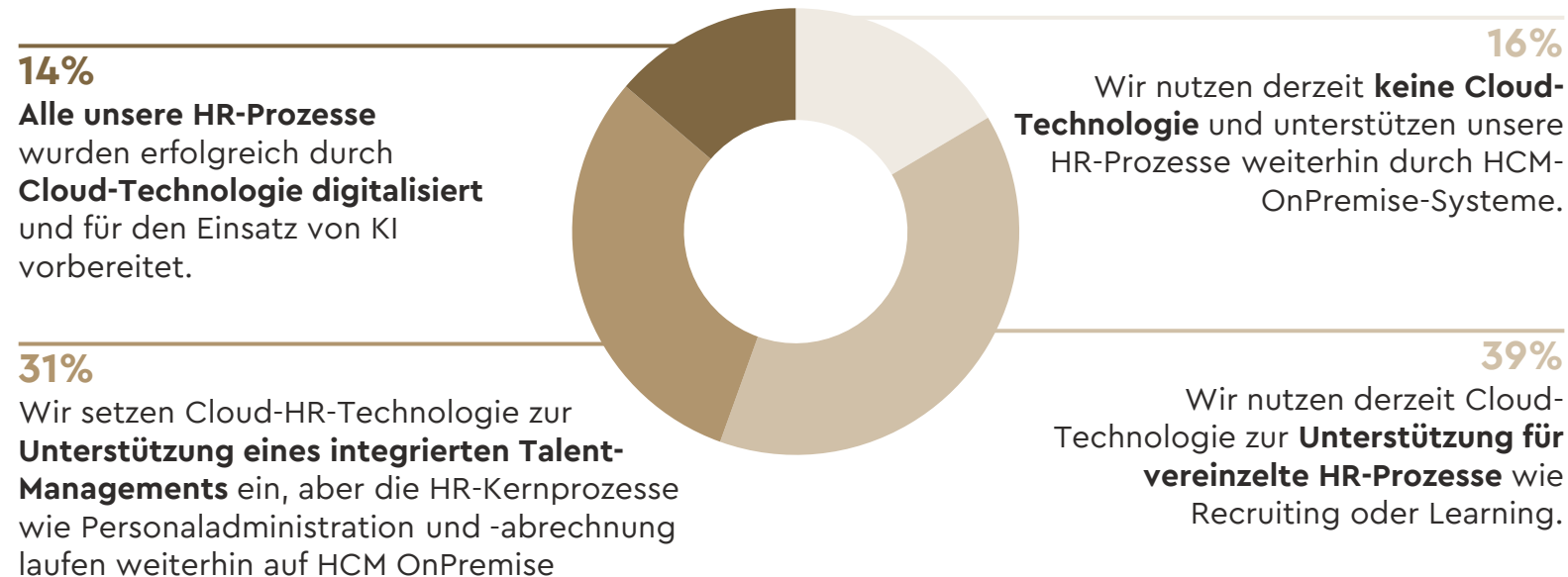


Der Einsatz von KI fokussiert sich stark auf interne HR-Prozesse, was durchaus als Warnsignal gedeutet werden mag. Die HR-Rolle bei der digitalen Transformation des Gesamtunternehmens – mit Organisationsentwicklung, Change Support, tiefem Geschäftsverständnis und Skill Management – wird zurückhaltend beurteilt (rund 30-40% Zustimmung).

Technologischer HR-Reifegrad und HR-IT-Strukturen

Bedingt digitalisierungsbereit

Abb. 14: Digitalisierungsstand der HR-Prozesse



¹ Vollständig cloudbasierte HR-IT-Landschaft auf einer integrierten SaaS-Plattform ohne lokale Systeme. ² Mischform aus Cloud- und On-Premise-Systemen; Kern-HR-Prozesse laufen in der Cloud, ergänzende oder Alt-Systeme lokal. ³ Vereinzelte cloudbasierte HR-Module, jedoch ohne durchgängige Integration und mit dominierender On-Premise-Architektur. ⁴ Vollständig On-Premise-basierte HR-IT-Landschaft ohne cloudbasierte Komponenten.

Die Cloud-Penetration innerhalb der befragten Personalbereiche stagniert:

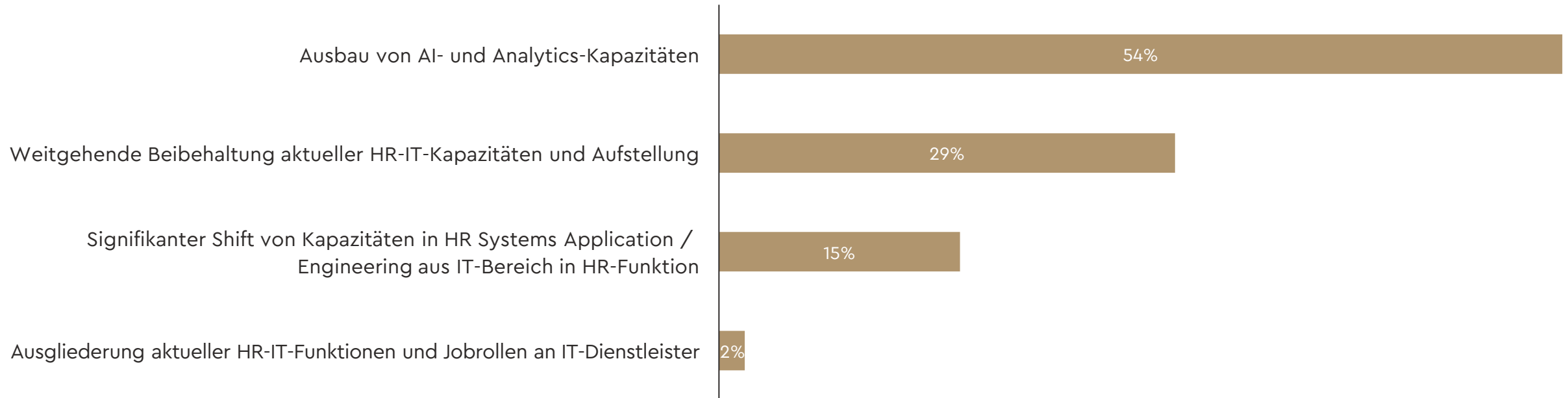
- Full-Cloud-Ansatz¹ : 14 Prozent;
- Split-Cloud-Ansatz² : 31 Prozent;
- Parzielle Cloud³ : 39 Prozent;
- Ohne Cloud⁴ : 16 Prozent.

Da moderne KI-Lösungen eine integrierte globale Datenstruktur benötigen, limitiert eine On-Premise-Landschaft den Zugang zu relevanten Technologien erheblich. De facto sind nach unserer Einschätzung nur 15 bis 25 Prozent der Unternehmen technologisch bereit für eine umfassende HR-Digitalisierung.

Technologischer HR-Reifegrad und HR-IT-Strukturen

Push-Faktor Digitalisierung

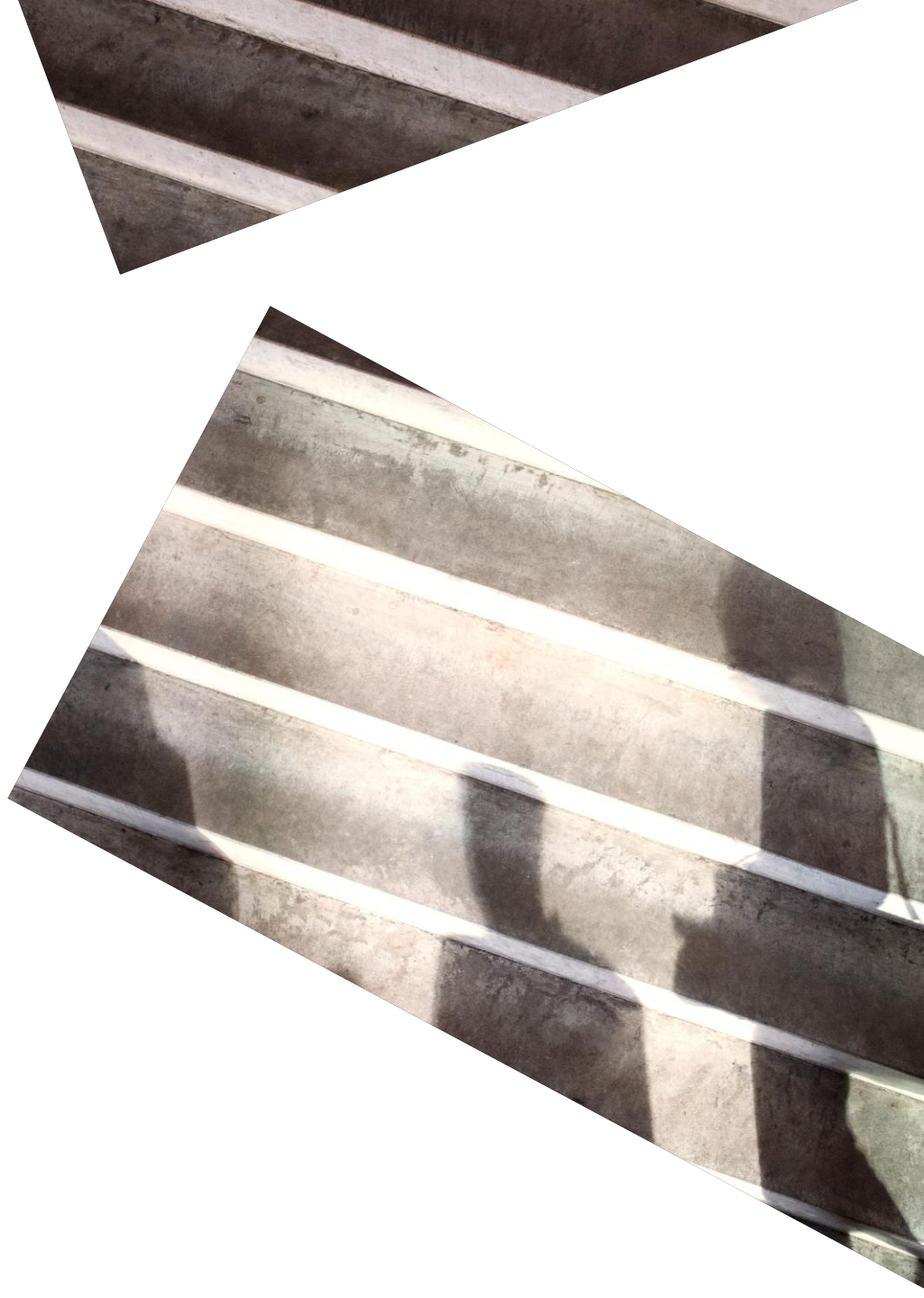
Abb. 15: Entwicklung der HR-IT-Kapazitäten



54 Prozent bauen KI- und Data-Analytics-Kompetenzen aus. Rund 30 Prozent halten am Status quo ihrer IT-Ressourcenausstattung fest. 15 Prozent verfolgen einen radikalen IT-Shift durch Integration klassischer IT-Ressourcen in HR.

3

Fazit und Ausblick



Konsequenzen für HR-Strukturen und HR-Headcount

Fazit

Die Prognosen aus dem Vorjahr haben sich weitgehend bestätigt: KI verändert **HR-Geschäftsmodelle und -Strukturbausteine** tiefgreifend. Besonders im Bereich HR Services und im HR Service Center insgesamt erwarten die Autoren substantielle Einsparpotenziale. Centers of Competence dürften moderater betroffen sein. Für die Business-Partner-Funktion wurde bereits 2024 ein deutlicher Ressourcenaufbau antizipiert.

Auf Basis der aktuellen **HR Headcount Ratio** im Median von 1:68 ergibt sich eine Umschichtung innerhalb der klassischen HR-Struktursäulen. Die Studie leitet daraus eine Headcount Ratio im Zielbild von 1:85 ab – bei bekannten Streuungen zwischen Branchen und Unternehmensgrößen.

Die tatsächlichen **Realisierungseffekte** bleiben 2025 jedoch noch aus, da fragmentierte oder On-Premise-HR-IT-Architekturen zentrale KI-Assistenz- und Substitutionsfunktionen bremsen. Die Frage ist daher weniger ob, sondern wann die strukturellen Reduktionen eintreten. Bis 2030 erwarten die Autoren klare Effekte.



Ambitionierte Zielbilder für den Markt

Fazit

Angesichts technologischer Potenziale und eines zunehmenden Kostendrucks rücken radikalere Entwicklungsrichtungen in den Fokus – inklusive potenzieller Headcount Ratios im Zielbild von 1:100 bis 1:200. Diskutiert werden:

- ➔ der Aufbau einer eigenständigen **HR-Digitaleinheit** (Hub & Spoke), welche die Ende-zu-Ende-Digitaltransformation aller HR-Bereiche vorantreibt;
- ➔ die Neubewertung der **Business-Partner-Rolle**, da digitale Self-Services zunehmend Standardprozesse und Datenversorgung (inkl. -interpretation) übernehmen;
- ➔ die Transformation von **Recruiting und Learning** zu primär digitalen Lösungsanbietern mit hoher Nutzerautonomie auf Seiten der internen Kunden;
- ➔ die **Dezentralisierung von HR** in Regionen oder Divisionen mit stärkerer geschäftsstrategischer Verankerung bei gleichzeitig schlanken Corporate-Einheiten für Strategie, Governance, Top Executive Management sowie Compensation & Benefits.

Die zentralen Leitfragen für HR in 2026

Ausblick

Die Transformation der HR-Funktion wird sich in den kommenden zwei Jahren weiter beschleunigen. Entscheidend werden folgende Leitfragen sein:

- 1 Wie ist die HR-Funktion in IT- und Digitalstrategie, technologischem Reifegrad und Ressourcenausstattung positioniert?
- 2 Wie gelingt der Balanceakt zwischen eigener digitaler Transformation und wirksamem Empowerment der digitalen Transformation des Gesamtunternehmens?
- 3 Wie werden Technologieoptionen in ein konsistentes, unternehmensweites digitales HR-Zielbild integriert – einschließlich Business Case, Investitionslogiken und HR-Workforce-Umbau?
- 4 Wie entsteht aus statischen Säulen ein hybrides HR Operating Model mit maximaler Geschäftsnähe, Projekt- und Innovationskraft sowie KI-Kompetenzen in allen HR-Einheiten?
- 5 Wie entwickelt sich HR zu einer geschäftsgetriebenen „People Company“, die Workforce- und Personalkostenmanagement als Kernverantwortlichkeiten übernimmt und den absehbaren strukturellen Belegschaftsumbau aktiv gestaltet?

Drei mögliche Entwicklungsszenarien bis 2030

Ausblick

Die Autoren prognostizieren **drei plausible Entwicklungspfade**, die im kommenden Jahr vertieft betrachtet werden:

STABILITÄT

DISRUPTION

Stabile Evolution

Schärfung bestehender Rollen und Modelle, Fokus auf Prozessoptimierung, Employee Experience, Dashboards und digitale Grundkompetenzen

Entschlossene Innovation

Umsetzung einer „Next-Level-HR“-Vision mit agilem HR Operating Model, digitalen Hubs, starker Projekt- und Produktorientierung und klarer Positionierung als „Business Accelerator“.

Konsequente Disruption

Radikales Zielbild mit schlanker Experteneinheit (mit Fokus auf Strategie, Technologie, People Governance, KI/Transformation), Integration in Geschäftsfelder oder andere Zentralfunktionen (insbesondere IT) sowie daten- und KI-dominierten HR-Prozessen.

Autoren



Prof. Dr. Walter Jochmann

ist Managing Director und Partner im Bereich HR & Organisation Transformation bei Kienbaum in Köln.

Sie erreichen ihn unter:
walter.jochmann@kienbaum.de



Frank Stein

ist Senior Manager im Bereich HR & Organisation Transformation bei Kienbaum in Düsseldorf.

Sie erreichen ihn unter:
frank.stein@kienbaum.de



Stephan Koenen

ist Head of Market Development SAP SuccessFactors Germany bei SAP in Walldorf.

Sie erreichen ihn unter:
stephan.koenen@sap.com

Die Autoren danken **Lena Calligaro** und **Julian Hoffmann** von Kienbaum für ihre Unterstützung in der Umsetzung dieser Studie.

Über Kienbaum und SAP

Über Kienbaum

Kienbaum vereint Personal- und Managementberatung für Unternehmen und Organisationen jeder Größe. Wir identifizieren und befähigen Führungskräfte, den großen Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden.

Als Familienunternehmen sind wir lokal verwurzelt und gleichzeitig international vernetzt. Nachhaltige Unternehmensführung liegt seit über 75 Jahren in unserer DNA. Genau wie der stetige Wandel durch Fortschritt: Mit unserem ganzheitlichen Ansatz entfalten wir Ihr Potential und machen Sie und Ihre Organisation bereit für die Arbeitswelt der Zukunft.

Kienbaum ist mit 25 Büros auf vier Kontinenten vertreten. Mit den Leistungsbereichen Executive Search, Assessment Services, Leadership & Transformation, HR & Organization Transformation, Public & Healthcare Consulting sowie Compensation & Performance Management bieten wir einen einzigartigen integrierten Ansatz zur Management- und Personalberatung.

Weitere Informationen unter www.kienbaum.com.

Über SAP

Die SAP-Strategie soll dabei helfen, jedes Unternehmen in ein intelligentes nachhaltiges Unternehmen zu verwandeln. Als ein Marktführer für Geschäftssoftware unterstützen wir Unternehmen jeder Größe und Branche dabei, ihre Ziele bestmöglich zu erreichen: SAP-Kunden generieren 87% des gesamten weltweiten Handels. Unsere Technologien für maschinelles Lernen, das Internet der Dinge und fortschrittliche Analyseverfahren helfen unseren Kunden auf dem Weg zum intelligenten Unternehmen. SAP unterstützt Menschen und Unternehmen dabei, fundiertes Wissen über ihre Organisationen zu gewinnen, fördert die Zusammenarbeit und hilft so, dem Wettbewerb einen Schritt voraus zu sein. Wir vereinfachen Technologie für Unternehmen, damit sie unsere Software nach ihren eigenen Vorstellungen einfach und reibungslos nutzen können. Unsere End-to-End-Suite aus Anwendungen und Services ermöglicht es Kunden in 26 Branchen weltweit, profitabel zu sein, sich stets neu und flexibel anzupassen und etwas zu bewegen. Mit einem globalen Netzwerk aus Kunden, Partnern, Mitarbeitern und Vordenkern hilft SAP, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern.

Weitere Informationen unter www.sap.com.

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

