



Studie | 2026

Künstliche Intelligenz in HR

Zwischen Aufbruch und Reifeprüfung



Executive Summary 04

Stichprobenbeschreibung 08

Transformation und KI-Reifegrad 12

Digitale Basis und Reifegrad-Treiber 18

KI-Einsatz in HR-Prozessen 28

Agentische KI und Zielbild 2030 32

Digitale Kompetenzen und
Self-Perception Gap 38

Skill Gap, Savings und Zukunftsbild HR 44

Kernergebnisse, Actions & Fazit 52



EXECUTIVE SUMMARY

Generative KI ist in der HR-Funktion angekommen und entwickelt sich vom Experimentierfeld zu einem relevanten Transformationshebel. Die zentrale Frage lautet nicht mehr allein, ob HR generative KI einsetzt, sondern wie reif, skalierbar und verantwortungsvoll dieser Einsatz bereits gestaltet ist.

Diese Studie untersucht als Nachfolgestudie zur Erhebung 2024, wie sich der Einsatz generativer KI in der HR-Funktion weiterentwickelt hat, welche Reifegrade erreicht wurden und welche Voraussetzungen für eine breite Skalierung bestehen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den folgenden Bereichen:

- **Reifegrad und Entwicklung seit 2024:**

Die Studie analysiert, wie sich der KI-Reifegrad bei der HR-Funktion im Zeitverlauf verändert hat und in welchem Umfang HR bereits aus der Beginner-Phase herausgewachsen ist.

- **Digitale Basis und Skalierungsfähigkeit:**

Untersucht wird, welche Rolle HR-IT-Reife, Datenmanagement, Systemintegration, Automatisierung und Governance für den erfolgreichen Einsatz generativer KI spielen.

- **Kompetenzen, Führung und Zukunftsbild:**

Analysiert werden KI- und Digitalkompetenzen in HR, die Rolle der Digitalkompetenzen der HR-Spitze sowie die erwartete Entwicklung von Assistants, Co-Pilots, Agents und Autopilot-Anwendungen bis 2030.

Die Ergebnisse zeigen einen klaren Reifeprüfungsbefund: Generative KI ist in der Unternehmensrealität angekommen und wurde ausgebaut, ist in HR jedoch noch nicht breit skaliert. Zwar befinden sich 83 Prozent der Unternehmen in einer mittleren

oder hohen KI-Transformation, die HR-Funktion bewegt sich jedoch überwiegend noch zwischen Experimentierphase und erster Implementierung. Entscheidend für eine höhere KI-Reife sind nicht Unternehmensgröße oder Branche, sondern die digitale Umsetzungsfähigkeit der HR-Funktion. HR-IT-Reife, insbesondere Technologien & Lösungen, sowie KI & Automatisierung, wird damit zur zentralen Voraussetzung für Skalierung.

Der Einsatz bleibt prozessabhängig: Recruiting & Onboarding, HR-Kommunikation und HR Digital & Innovation sind Prozessfelder, in denen der Einsatz generativer KI aktuell am stärksten eingesetzt wird. Das größte Pipeline-Potenzial besteht in den Prozessen HR Controlling & KPIs, Learning & Kompetenzentwicklung und strategischer Personalplanung. Bis 2030 erwartet HR einen deutlichen Reifesprung von Assistants zu Co-Pilots und Agents. Dies ist verbunden mit höherem Kompetenzbedarf, besseren Datenstrukturen und steigenden Effizienzpotenzialen.

Auf Basis der Ergebnisse empfiehlt die Studie, die nächste Entwicklungsphase nicht als Tool-Einführung, sondern als strukturelle HR-Transformation zu verstehen. Entscheidend sind eine professionelle HR-IT- und Datenbasis, verbindliche KI-Governance, priorisierte Skalierungsfelder, rollenbasierter Kompetenzaufbau und eine digitale HR-Spitze. Effizienzgewinne sollten dabei nicht ausschließlich als Headcount-Reduktion verstanden werden, sondern gezielt in strategische HR-Fähigkeiten, datenbasierte Steuerung und höhere Servicequalität reinvestiert werden.

KOOPERATIONS- PARTNER UND FOKUS AUF DIE PERSONAL- FUNKTION

Diese Studie wurde in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Personalmanager*innen (BPM) und dem Kienbaum Institut durchgeführt.

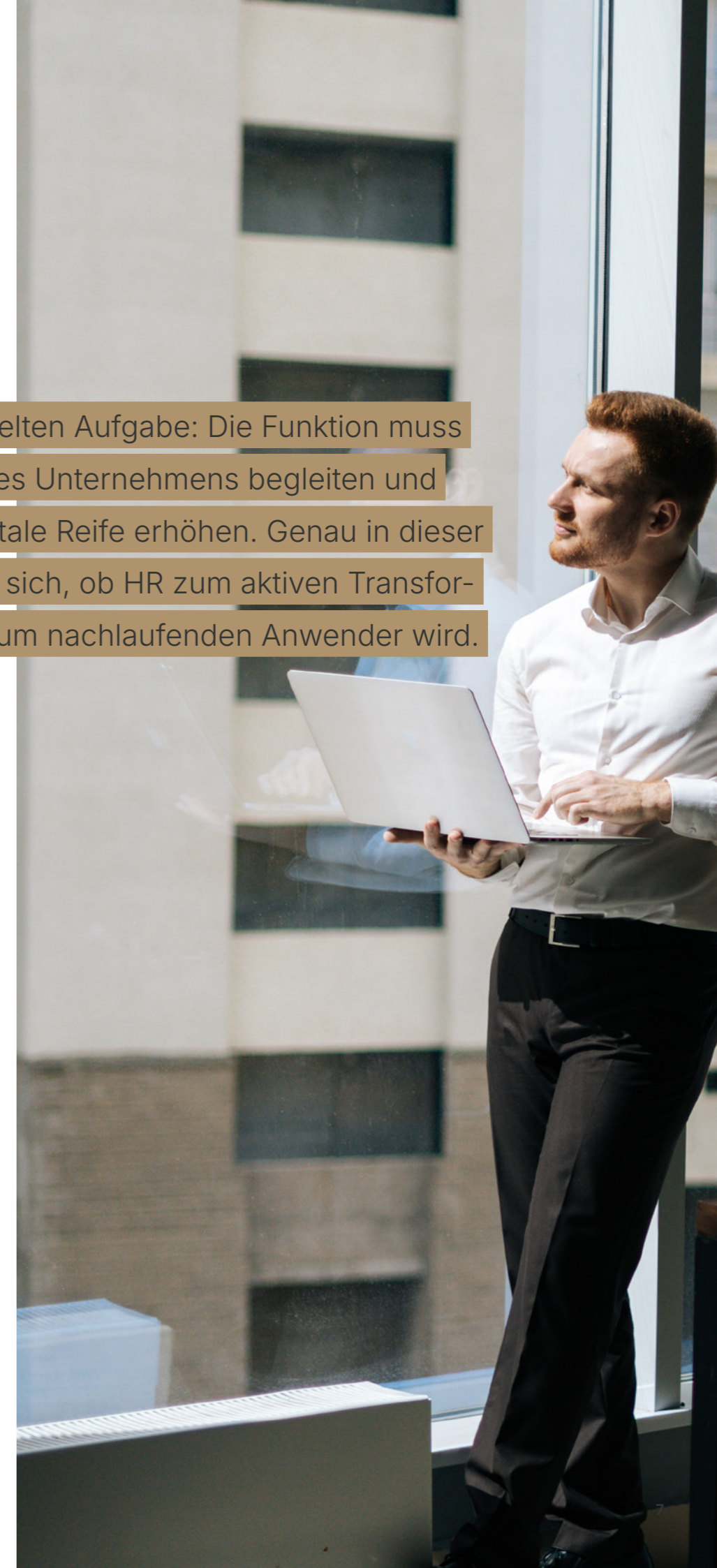
Der BPM, als Interessensvertretung der Personalmanager:innen in Deutschland, repräsentiert über 5.000 HR-Expert:innen und setzt sich für angemessene Arbeitsbedingungen sowie den verantwortungsvollen Umgang mit der physischen und psychischen Gesundheit von (HR-) Führungskräften ein. Mit dieser Perspektive 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 unter anderem auf Leadership- und Transformationsthemen, Digitale Diagnostik und People Analytics spezialisiert hat und Unternehmen bei der strategischen Neuausrichtung ihrer HR-Funktion unterstützt. Diese Kooperation kombiniert die Praxis-

nähe und das Expertenwissen des BPM mit der wissenschaftlichen Tiefe und dem strategischen Ansatz des Kienbaum Instituts.

Im Zentrum steht die HR-Funktion als Übersetzungsinstanz zwischen Technologie, Organisation und Mitarbeitenden. Generative KI betrifft nicht nur einzelne Personalprozesse, sondern verändert die Art, wie Arbeit organisiert, Kompetenzen aufgebaut, HR-Services erbracht und Entscheidungen vorbereitet werden. Damit wird HR zugleich Anwenderin, Gestalterin und Governance-Trägerin der KI-Transformation.

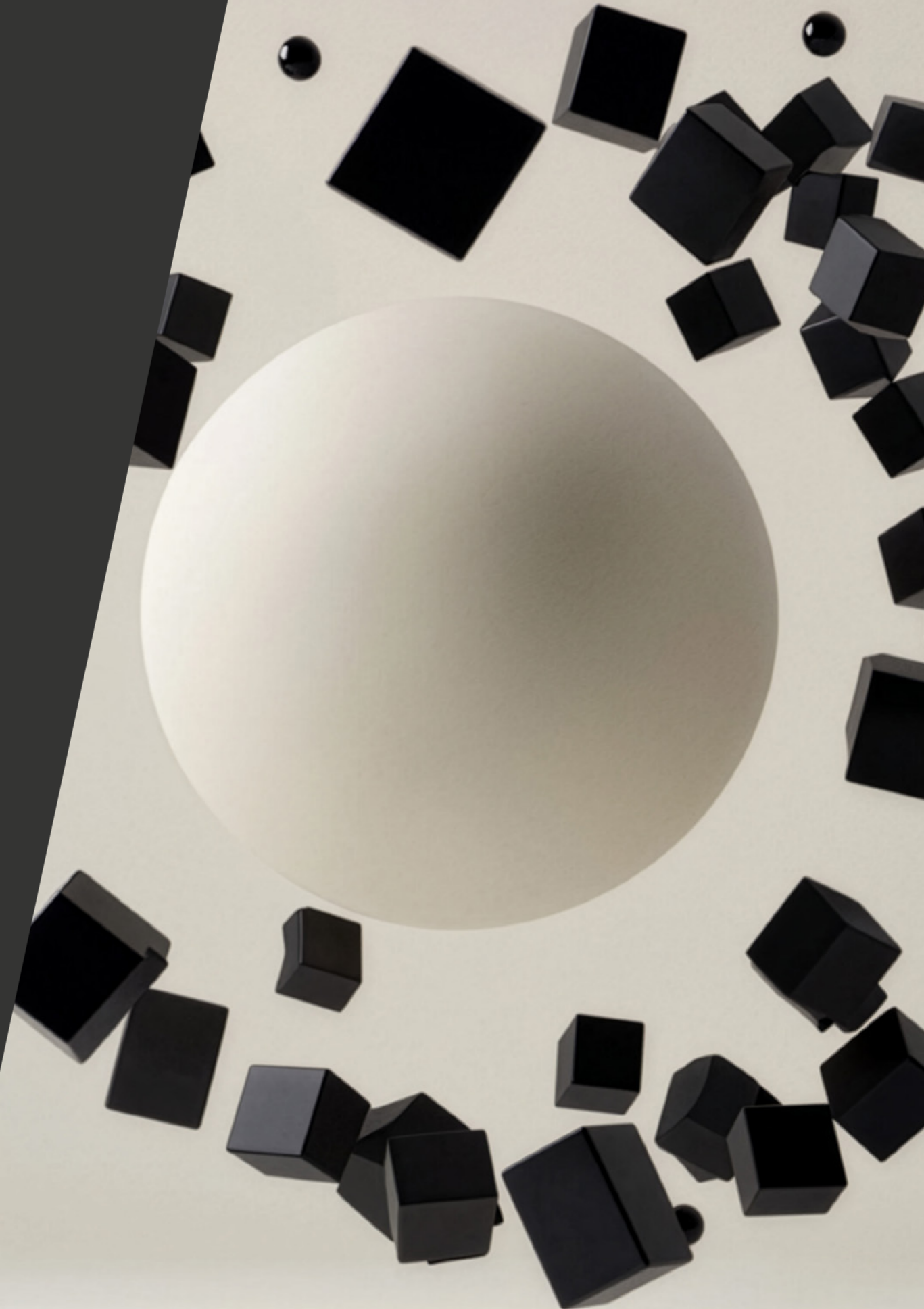
HR steht vor einer doppelten Aufgabe: Die Funktion muss die KI-Transformation des Unternehmens begleiten und zugleich die eigene digitale Reife erhöhen. Genau in dieser Doppelrolle entscheidet sich, ob HR zum aktiven Transformationsgestalter oder zum nachlaufenden Anwender wird.

Die Folgestudie 2026 knüpft an die Kooperationsstudie 2024 an und erweitert die Perspektive: Neben dem Reifegrad und dem Einsatz generativer KI in HR-Prozesse werden stärker die Voraussetzungen für Skalierung wie HR-IT-Reife, Datenmanagement, organisatorische Verankerung, digitale Führungskompetenz, Skill-Aufbau, agentische KI, Effizienzpotenziale und Zukunftsszenarien bis 2030 betrachtet.



01

STICHPROBEN- BESCHREIBUNG

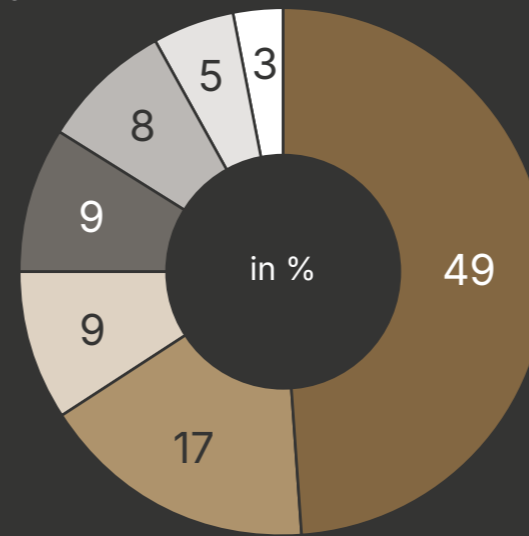


DEMOGRAFIE

An der quantitativen Studie nahmen 154 Personen teil, wovon 151 Personen zur Auswertung herangezogen wurden. Die Stichprobe ist durch HR-Leitungsfunktionen geprägt: Leitung HR / Personalleitung stellt mit 49 Prozent die größte Gruppe dar. Es folgen HR-Expert:innen / Fachfunktionen mit 17 Prozent und Personalvorstände / Geschäftsführung Personal mit 9 Prozent. Die Ergebnisse spiegeln damit besonders stark die Sicht der HR-Verantwortlichen und zentralen HR-Akteure wider. Auch die Organisationsgröße der Stichprobe ist zu berücksichtigen. 36 Prozent der Teilnehmenden gehören Organisationen an, die weniger als 500 Mitarbeitende beschäftigen. Weitere 30 Prozent liegen zwischen 500 und 2.499 Beschäftigten. Auf

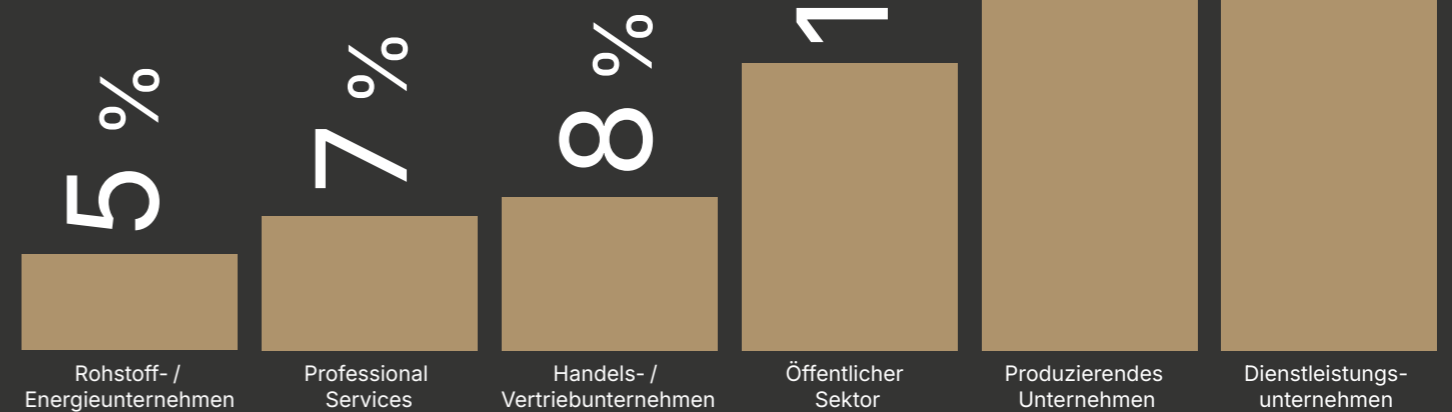
Branchenebene dominieren Dienstleistungsunternehmen mit 40 Prozent und produzierende Unternehmen mit 25 Prozent. Die Ergebnisse sind daher als belastbare HR-Praxisindikation zu verstehen, aber nicht als repräsentative Abbildung aller Unternehmen in Deutschland. Gerade für die Interpretation der KI-Ergebnisse ist diese Zusammensetzung relevant. Personen mit HR-Führungsverantwortung und Organisationen, die sich an einer KI-Studie beteiligen, können eine höhere thematische Aufmerksamkeit oder Affinität aufweisen als die Gesamtpopulation. Gleichzeitig bietet diese Stichprobe einen besonders wertvollen Blick auf jene Gruppen, die KI in HR strategisch bewerten, priorisieren und umsetzen müssen.

Position

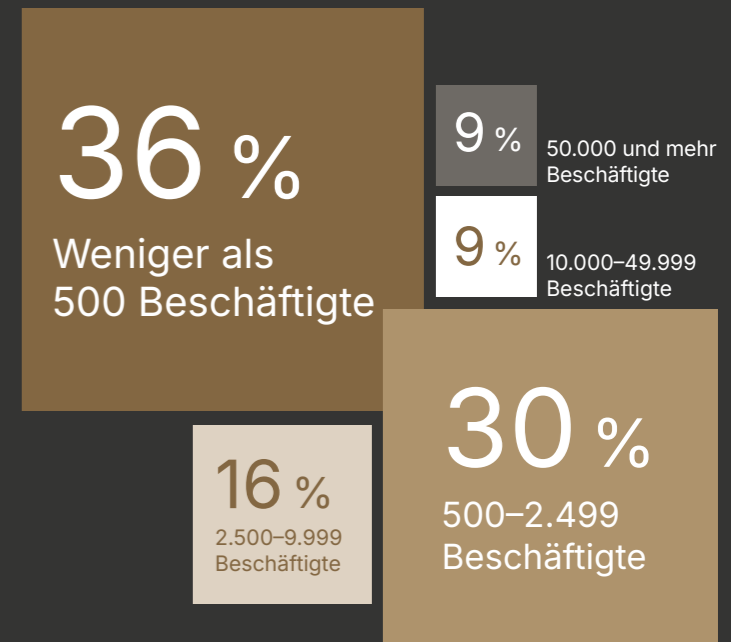


- Leitung HR / Personalleitung
- HR Expert / Fachfunktion
- Personalvorstand / Geschäftsführung Personal
- HR Business Partner
- Andere HR-Rolle
- Leitung Competence Center
- Leitung Service Center

Branchencluster

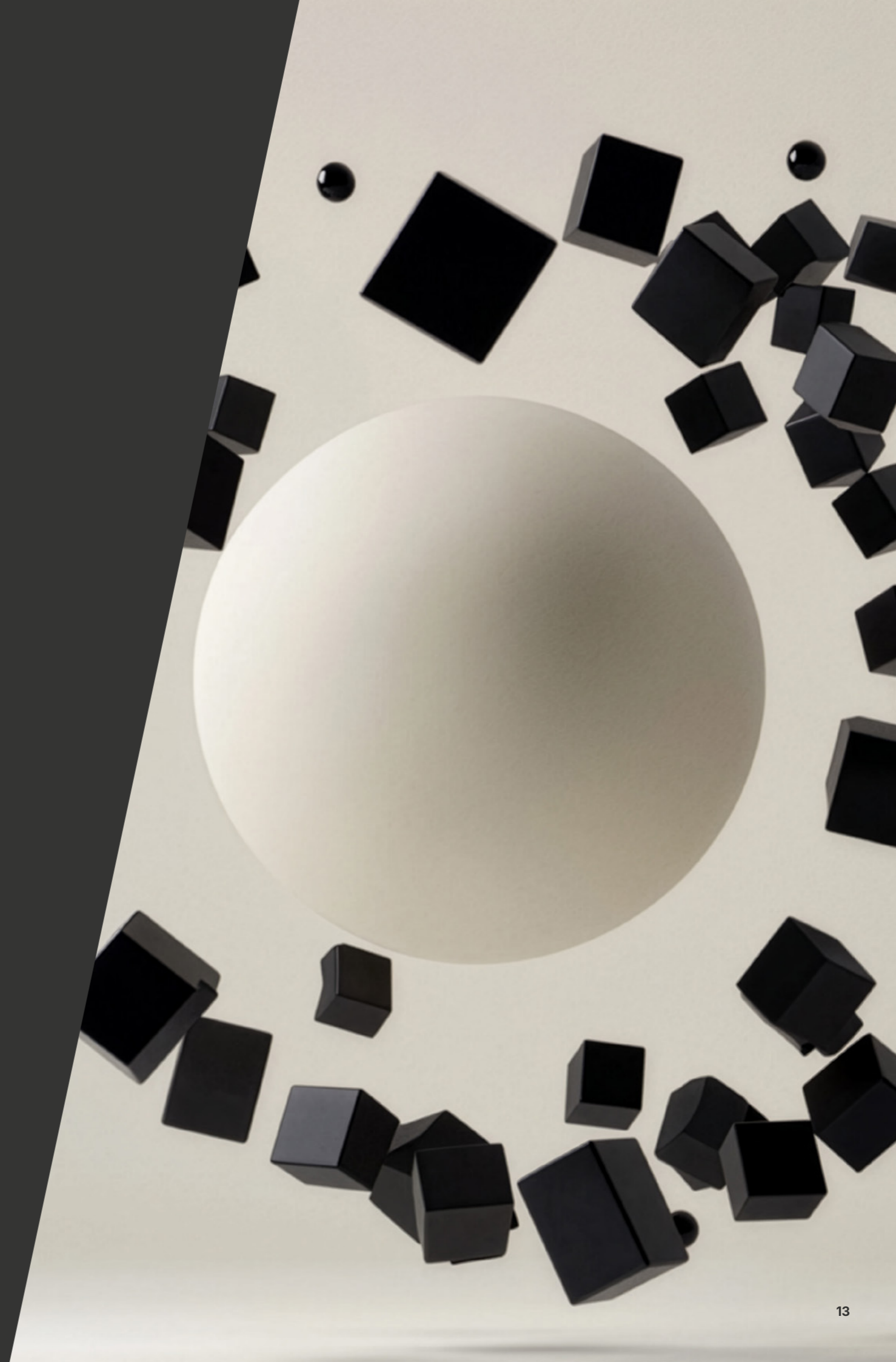


Organisationsgröße



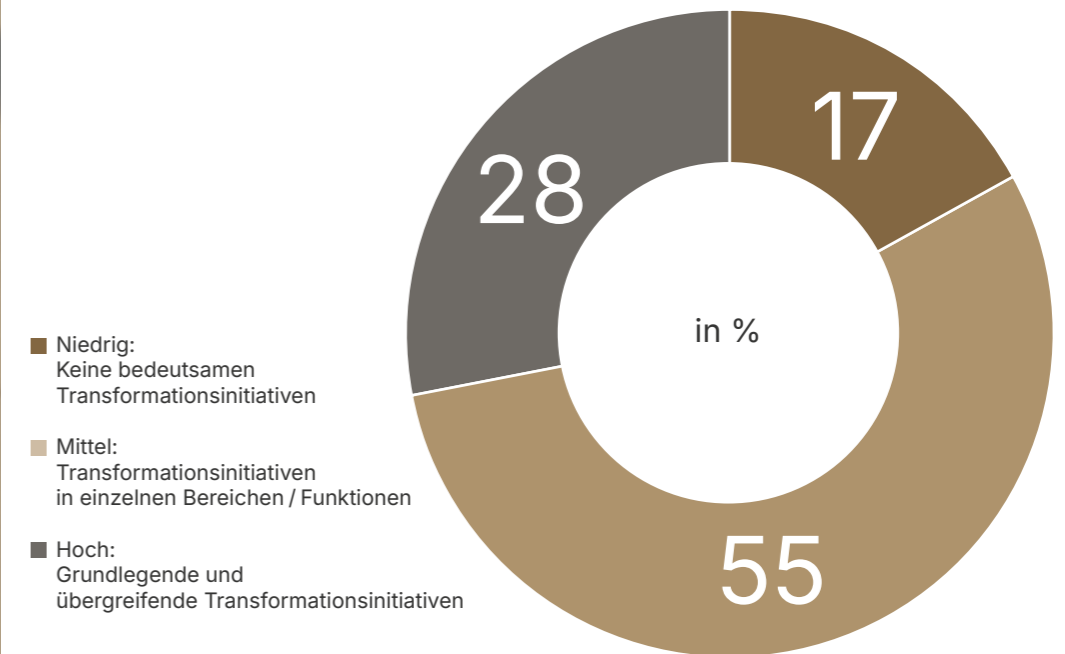
02

TRANSFORMATION UND KI-REIFEGRAD





Wie bewerten Sie die aktuelle Transformationsintensität Ihres Unternehmens im Kontext generativer KI?



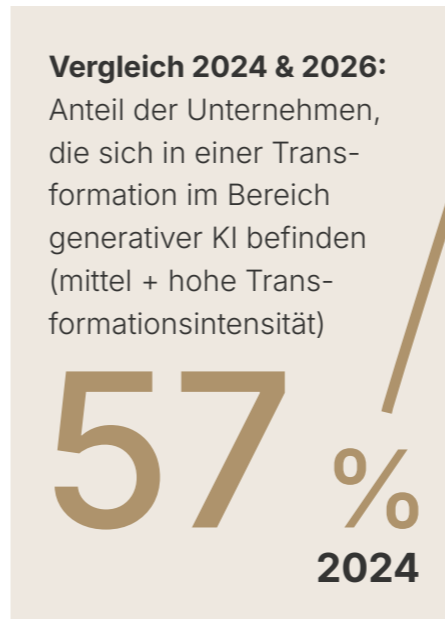
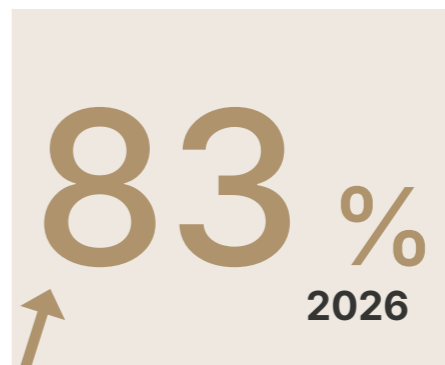
KI-TRANSFORMATION WIRD ZUM REGELFALL

Mit klarem Fokus auf Effizienz und digitale Grundlagen

Die Ergebnisse aus 2026 zeigen einen deutlichen Stimmungs- und Aktivitätssprung. Generative KI ist nicht mehr nur ein Experimentierfeld einzelner Vorreiter, sondern zunehmend Bestandteil übergreifender Transformationsinitiativen. 83 Prozent der Unternehmen befinden sich 2026 in einer mittleren oder hohen Transformationsintensität

im Bereich KI. Im Vergleich zu 2024 lässt sich ein Anstieg um 26 Prozent beobachten. Dieser Anstieg markiert einen wichtigen Entwicklungsschritt: KI ist in vielen Organisationen von der Beobachtung in die operative Transformationslogik gerückt.

Inhaltlich ist diese Transformation jedoch stark durch Effizienz, Prozessoptimierung und digitaler Grundlagenarbeit geprägt. Die wichtigsten Initiativen betreffen die Optimierung von Prozessen und Wertschöpfungsketten,



Programme zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung sowie interne IT- und Digitalisierungsprojekte. Vor dem Hintergrund anhaltenden Kosten- und Produktivitätsdrucks ist dies plausibel. Unternehmen scheinen kurzfristig wirksame Hebel zu suchen, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen, bevor sie tiefgreifende Geschäftsmodell- oder Organisationsdisruption anstreben.

Welche der folgenden Transformationsinitiativen prägen Ihr Unternehmen aktuell im Kontext der digitalen und KI-getriebenen Transformation?

Top 3

- 1 Optimierung von Prozessen und Wertschöpfungsketten (63 %)
- 2 Programme zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung (59 %)
- 3 Interne IT- und Digitalisierungsprojekte (58 %)

KI-REIFE IN HR STEIGT DEUTLICH

Bleibt aber überwiegend im Experimentiermodus

Die HR-Funktion hat seit 2024 einen erkennbaren Reifeschritt vollzogen. Der Anteil der Beginner ist von 40 Prozent auf 16 Prozent gefallen. Gleichzeitig ist der Anteil der Entdecker von 43 Prozent auf 63 Prozent gestiegen und der Anteil der Architekten hat sich von 11 Prozent auf 19 Prozent erhöht. Das Bild ist damit eindeutig: HR hat den Einstieg geschafft, aber noch nicht die breite KI-Skalierung. Fortgeschrittene Reifegrade wie Maestro oder Visionär bleiben mit 2 Prozent bzw. 0 Prozent die klare Ausnahme. Der Reifegradzuwachs in HR zeigt sich vor allem im Übergang von der Nicht-Nutzung hin zu Experimenten und ersten Umsetzungen. Die eigentliche Reifeprüfung beginnt

dort, wo aus einzelnen Use Cases wiederholbare Prozesse, Governance, Datenmodelle, Rollen und messbare Wertbeiträge entstehen müssen.

Unser Unternehmen ist Vorreiter in der Nutzung von generativer KI und setzt neue Standards in der Branche.

Generative KI ist integraler Bestandteil unserer Geschäftsprozesse und wird routinemäßig genutzt.

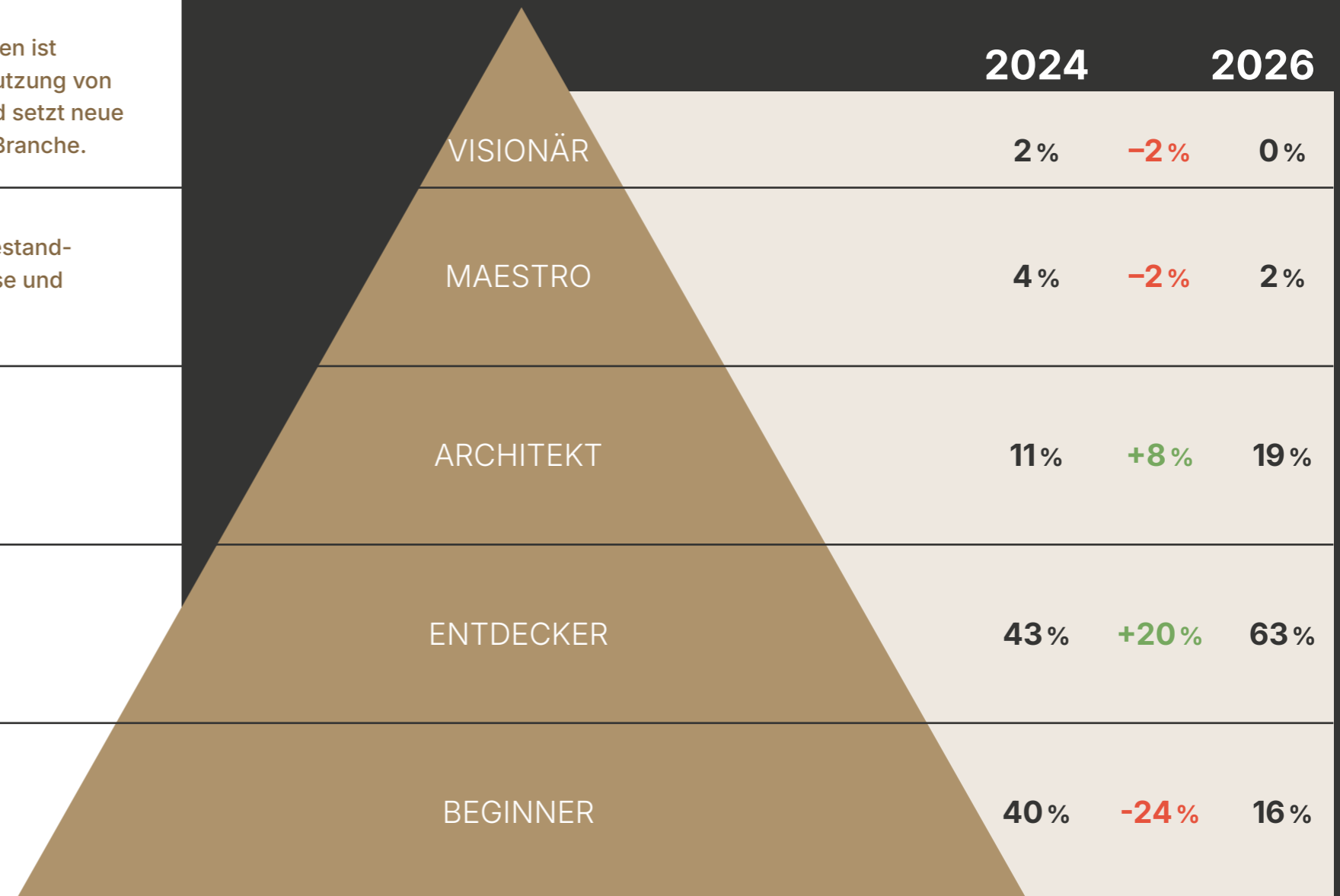
Wir haben erste Projekte mit generativer KI erfolgreich umgesetzt und sammeln Erfahrungen in der Implementierung.

Wir experimentieren mit einzelnen Anwendungsfällen generativer KI in ausgewählten Bereichen

Wir haben keine Anwendungsfälle für generative KI im Einsatz.

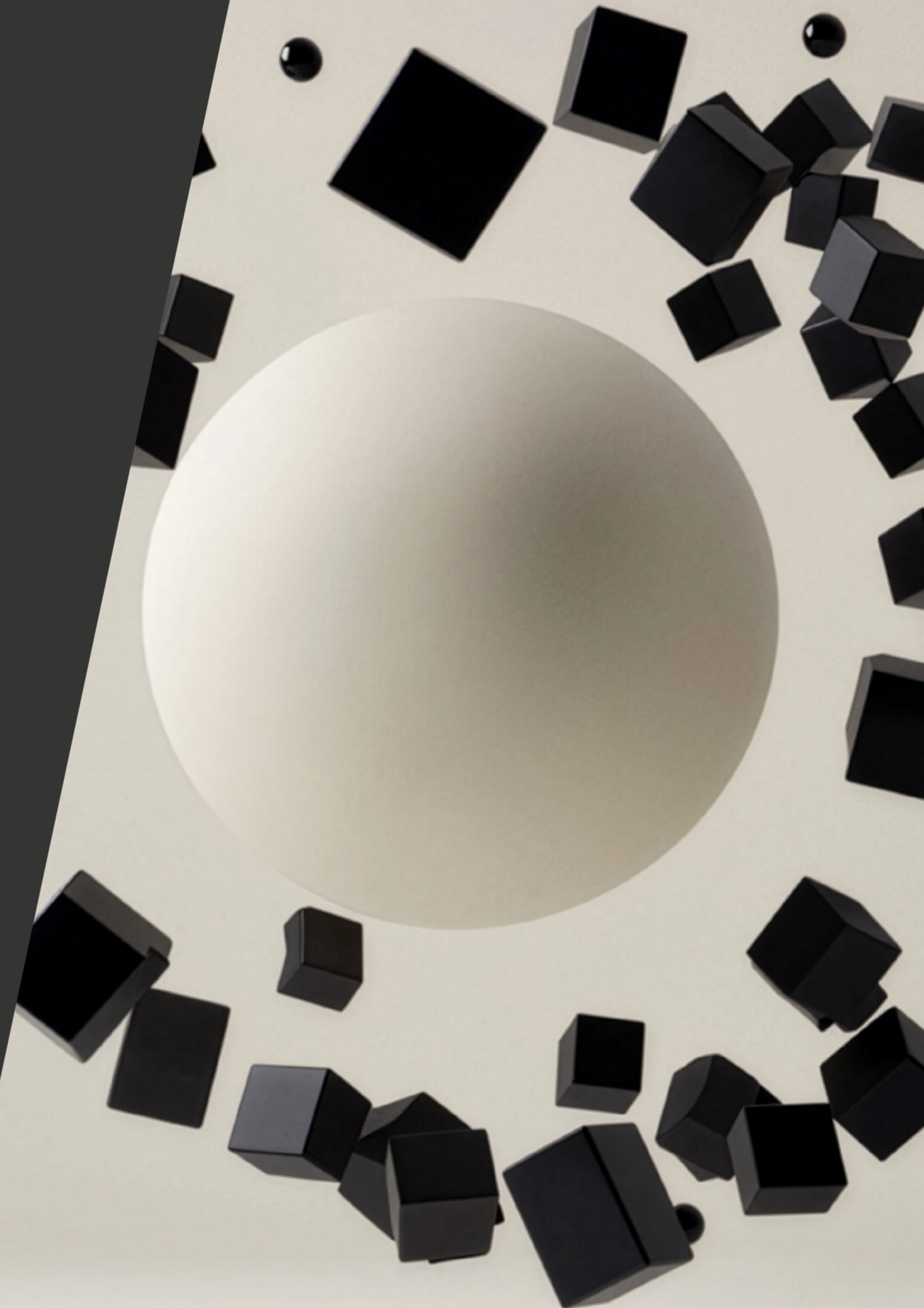
KI-getriebene Transformation ist im Unternehmenskontext zum Regelfall geworden, während die HR-Funktion selbst überwiegend in der Entdecker- und frühen Architekt-Phase steht. Damit verschiebt sich die Frage von „Nutzen wir KI?“ zu „Wie wird KI skalierbar und verantwortlich umgesetzt?“

Wie beschreiben Sie den derzeitigen generativen KI-Reifegrad Ihrer HR-Funktion?



03

DIGITALE BASIS UND REIFEGRAD-TREIBER





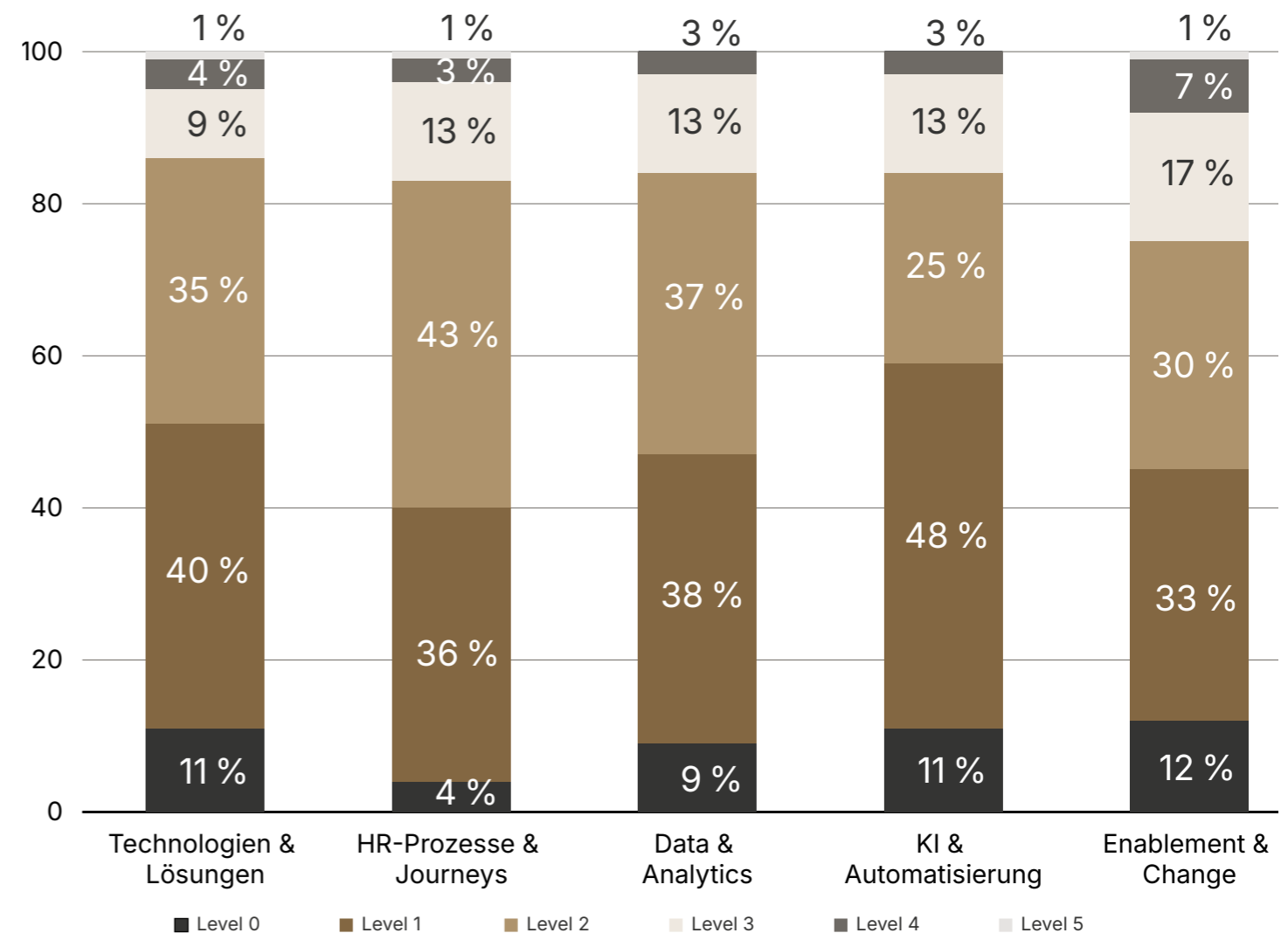
DIGITALE BASIS

HR-IT-Reife, Daten und Governance als Skalierungsbedingungen

Die Ergebnisse zur HR-IT- und Digitallandschaft zeigen, dass die digitale Basis vieler HR-Funktionen noch nicht auf dem Niveau ist, das für eine breite KI-Skalierung erforderlich wäre. In allen fünf Dimensionen, also Technologien & Lösungen, HR-Prozesse & Journeys, Data & Analytics, KI & Automatisierung sowie Enablement & Change, konzentrieren sich die Einschätzungen vor allem auf Level 1 „Digital Awakening“ und Level 2 „Connected Core“. Fortgeschrittene Reifegrade ab Level 3 bleiben deutlich seltener.

Besonders auffällig ist die Dimension KI & Automatisierung. Fast die Hälfte der Organisationen liegen hier auf Level 1. Damit wird sichtbar, dass KI und Automatisierung zwar strategisch intensiv diskutiert werden, in vielen HR-Funktionen jedoch noch nicht systematisch in Prozesse, Produkte und Arbeitsweisen integriert sind. HR verfügt häufig über erste digitale Systeme und einzelne Lösungen, aber noch nicht über eine ausreichend integrierte, datenfähig und automatisierungsstarke Architektur.

Wie würden Sie den aktuellen Reifegrad Ihrer HR-IT- und Digitallandschaft in dem folgenden Bereich einschätzen?



EXKURS: WARUM HR-IT-REIFE JETZT STRATEGISCH WIRD

Digitale Basis als Voraussetzung für KI-Skalierung in HR

Generative KI wird in HR häufig über einzelne Use Cases diskutiert. Copilots für Texte, Agents für Teilprozesse oder Automatisierung in Recruiting, Learning und HR Operations. Ob daraus jedoch skalierbare Wirkung entsteht, entscheidet sich

weniger am Tool selbst, als an der digitalen Basis der HR-Funktion.



HR-IT-Reifegrad-Modell

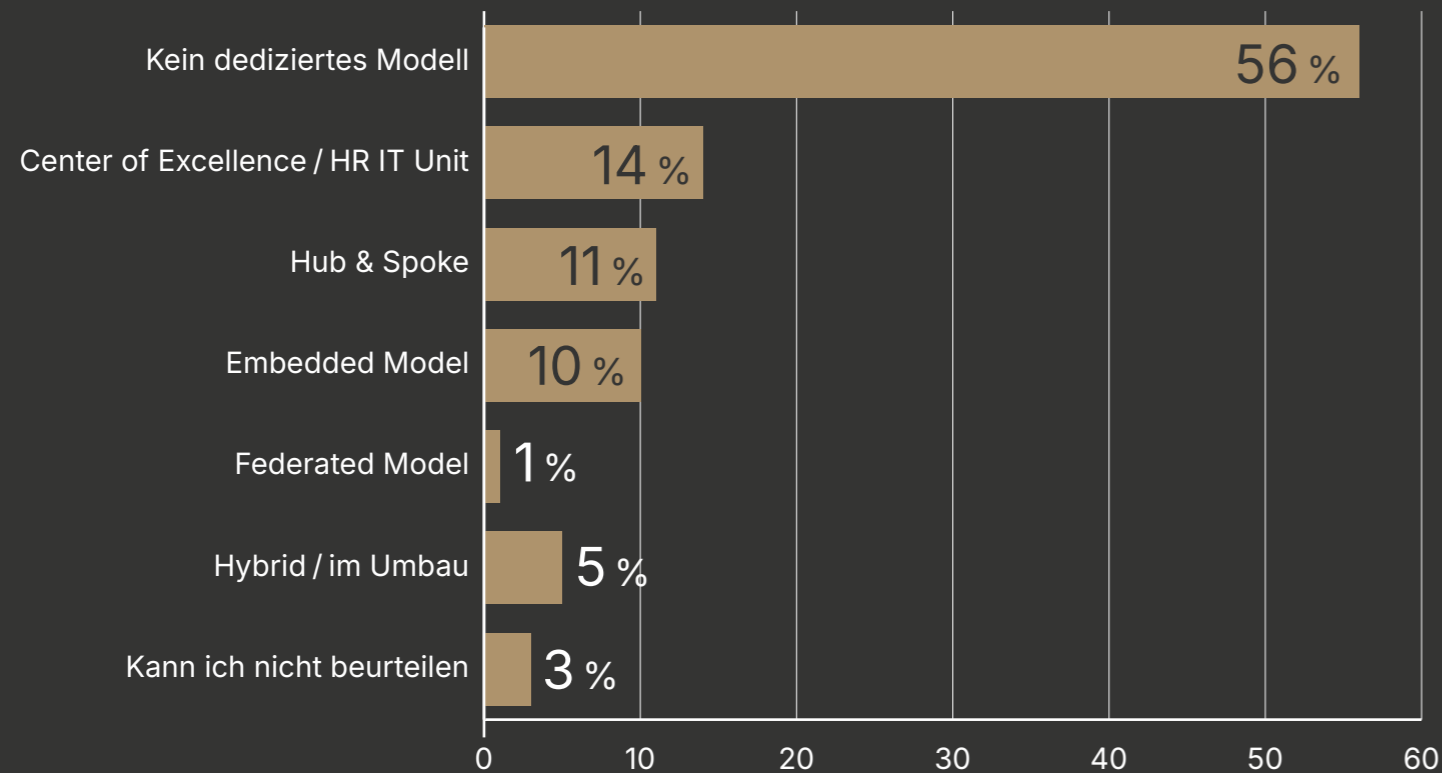
In einer wirtschaftlichen Lage, in der Unternehmen Effizienz, Qualität und Transformationsfähigkeit gleichzeitig erhöhen müssen, wird HR-IT damit zu einem strategischen Faktor. Das HR-IT-Reifegrad-Modell ordnet die HR-IT- und Digitallandschaft von Level 0 „Analoges Chaos“ bis Level 5 „AI-Powered Organization“ ein. Es betrachtet fünf Bereiche: Technologien & Lösungen, HR-Prozesse & Journeys, Data & Analytics, KI & Automatisierung sowie Enablement & Change. Damit zeigt das Modell nicht nur, wie digital HR heute arbeitet, sondern auch, ob die Voraussetzungen für eine breite KI-Nutzung vorhanden sind. Für HR ist diese Perspektive zentral: Generative KI kann nur dann über Pilotprojekte hinauswachsen, wenn Systeme integriert sind, Prozesse standardisiert laufen, Daten belastbar verfügbar sind und Verantwortlichkeiten klar geregelt werden. Eine reife HR-IT-Landschaft wird damit zur Grundlage für Produktivität, bessere Services, datenbasierte Entscheidungen und eine stärkere Rolle von HR.



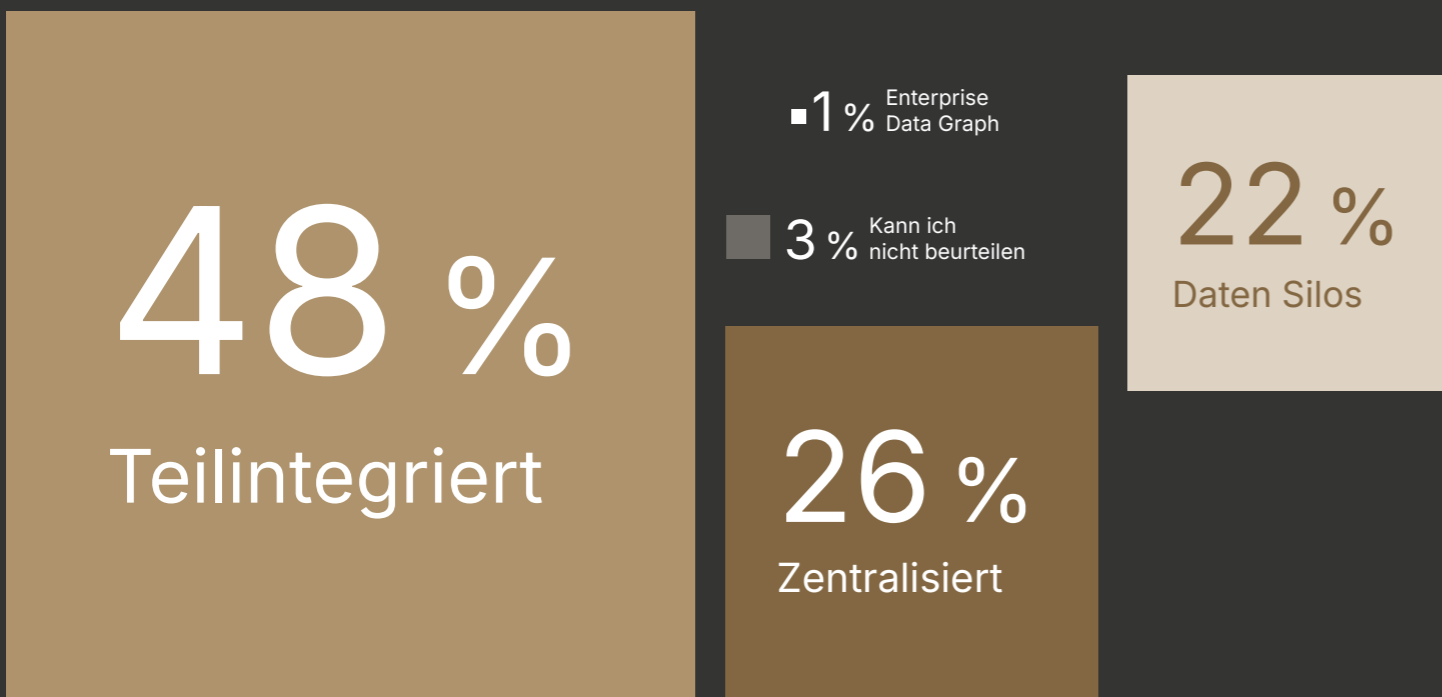
Chancen und Hürden

Die Chancen liegen in effizienteren Abläufen, schnellerem Service, höherer Transparenz und neuen Formen der Unterstützung durch Copilots und Agents. Gleichzeitig bestehen deutliche Hürden: fragmentierte Systemlandschaften, manuelle Prozessbrüche, unzureichende Datenqualität, fehlende Governance und begrenzte KI-Kompetenzen. Die Ergebnisse zeigen daher nicht nur den Stand der Digitalisierung in HR, sondern auch, wie tragfähig die Basis für KI-Skalierung tatsächlich ist.

Wie sind KI-Kompetenz und -Verantwortung in Ihrer HR-Abteilung strukturell verankert?



Wie reif ist das Datenmanagement in Ihrem Unternehmen insgesamt?



DIGITALE BASIS

HR-IT-Reife, Daten und Governance als Skalierungsbedingungen

Zu den vorausgegangenen Ergebnissen passt die Lage bei Governance und Datenmanagement. Mehr als die Hälfte der HR-Abteilungen arbeiten ohne dediziertes Modell zur strukturellen Verankerung von KI-Kompetenz und -Verantwortung. Moderne Modelle wie Center of Excellence, Hub & Spoke oder Embedded-Ansätze sind vorhanden, aber jeweils nur bei

Minderheiten verbreitet. Das deutet darauf hin, dass KI zwar thematisch angekommen ist, aber organisatorisch oft noch nicht klar institutionalisiert wurde. Auch das unternehmensweite Datenmanagement ist häufig noch teilintegriert. Daten werden zwar zunehmend gesammelt, sind aber weiterhin fragmentiert, schwer zugänglich oder nicht verknüpft.

HR-IT-Reife bleibt überwiegend auf frühen bis mittleren Entwicklungsstufen. Governance und Datenbasis werden zwar thematisch anerkannt, sind aber noch nicht breit institutionell verankert.



KI-REIFE IN HR ENTSTEHT DURCH DIGITALE UMSETZUNGSFÄHIGKEIT

Um die Treiber des KI-Reifegrads nicht nur deskriptiv, sondern analytisch zu untersuchen, wurde ein ordinales Regressionsmodell gerechnet. Die Zielvariable war der dreistufige KI-Reifegrad der HR-Funktion (Beginner, Entdecker und Architekt, Maestro & Visionär). Als Prädiktoren wurden unter anderem HR-IT-Reifegrad, Datenmanagement-Reife, strukturelle KI-Verankerung, digitale Kompetenzen, Unternehmensgröße, Branche sowie Transformationsintensität betrachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass der HR-IT-Reifegrad der zentrale Prädiktor für

KI-Reife in HR ist. Im Hauptmodell zeigte sie sich als einziger eindeutig signifikanter Treiber. Mit jedem zusätzlichen Reifegradpunkt im HR-IT-Index steigen die Chancen auf eine höhere KI-Reifegradstufe um etwa den Faktor 4,7. Dieses Ergebnis ist besonders relevant, weil es die These stützt, dass KI-Reife weniger durch Unternehmensgröße und Branche entsteht, sondern durch konkrete digitale Umsetzungsfähigkeit.

Doch nicht jede Form von HR-Digitalisierung wirkt gleich stark. Besonders Technologien & Lösungen sowie KI & Automati-

sierung erklären den KI-Reifegrad. Entscheidend sind also eine anschlussfähige technische Basis und die Fähigkeit, KI konkret in Prozesse und Arbeitsweisen zu übersetzen.

Andere Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche, allgemeine Datenmanagement-Reife, strukturelle KI-Verankerung und Transformationsintensität zeigen im Hauptmodell keinen eigenständigen signifikanten Effekt. Für HR ist das eine zentrale Botschaft: Die Skalierungsfrage ist eine Frage der digitalen Basis.

Ohne digitale HR-Basis kann keine tiefgreifende KI-Skalierung stattfinden. HR-Funktionen mit reiferer Technologie-, Prozess-, Daten- und Automatisierungs-Landschaft erreichen deutlich häufiger höhere KI-Reifegrade.

1. Zielvariablen



KI-Reifegrad der HR-Funktion



Beginner



Entdecker



Architekt, Maestro & Visionär

2. Prädiktoren

HR-IT-Reifegrad (5 Dimensionen)

Datenmanagement-Reife

Strukturelle Verankerung von KI-Kompetenz und -Verantwortung in HR

Digitalkompetenz der Befragten (Selbsteinschätzung)

Digitalkompetenz des Personalvorstands (Fremdeinschätzung)

Unternehmensgröße

Branche

Transformationsintensität des Unternehmens

Transformationsintensität der HR-Funktion

3. Was ist der wichtigste Treiber?



Der HR-IT-Reifegrad ist der wichtigste Treiber für einen höheren KI-Reifegrad in HR

Je höher der HR-IT-Reifegrad, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass HR einen höheren KI-Reifegrad erreicht.

4. Was genau im HR-IT-Reifegrad ist besonders wichtig?

Zwei Dimensionen haben den größten Einfluss auf den KI-Reifegrad



Technologien & Lösungen

Moderne, passende Technologien und Systeme schaffen die Basis für KI in HR.

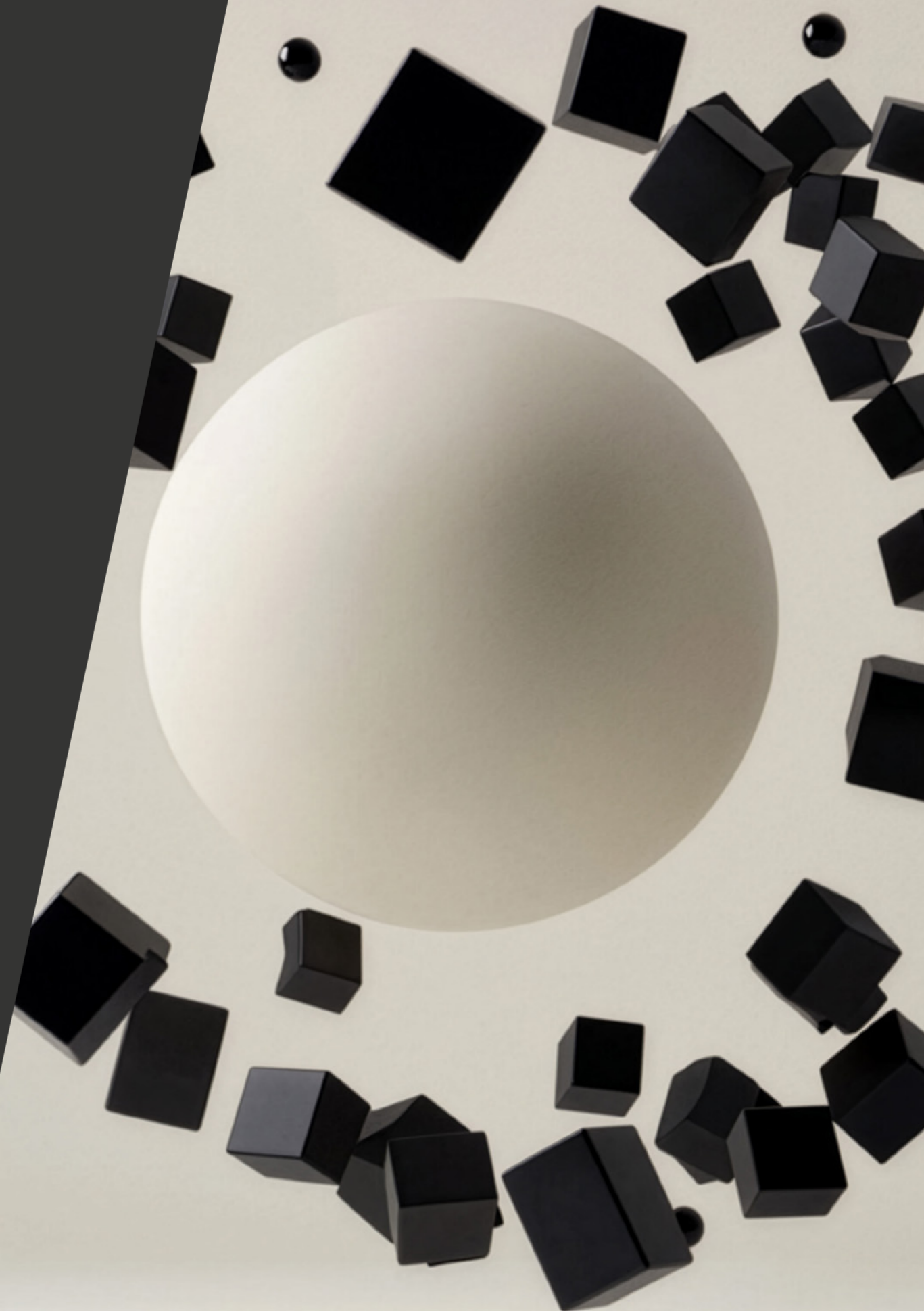


KI & Automatisierung

Die Fähigkeit, Prozesse mit KI und Automatisierung konkret umzusetzen, erhöht den Reifegrad.

04

KI-EINSATZ IN HR-PROZESSEN

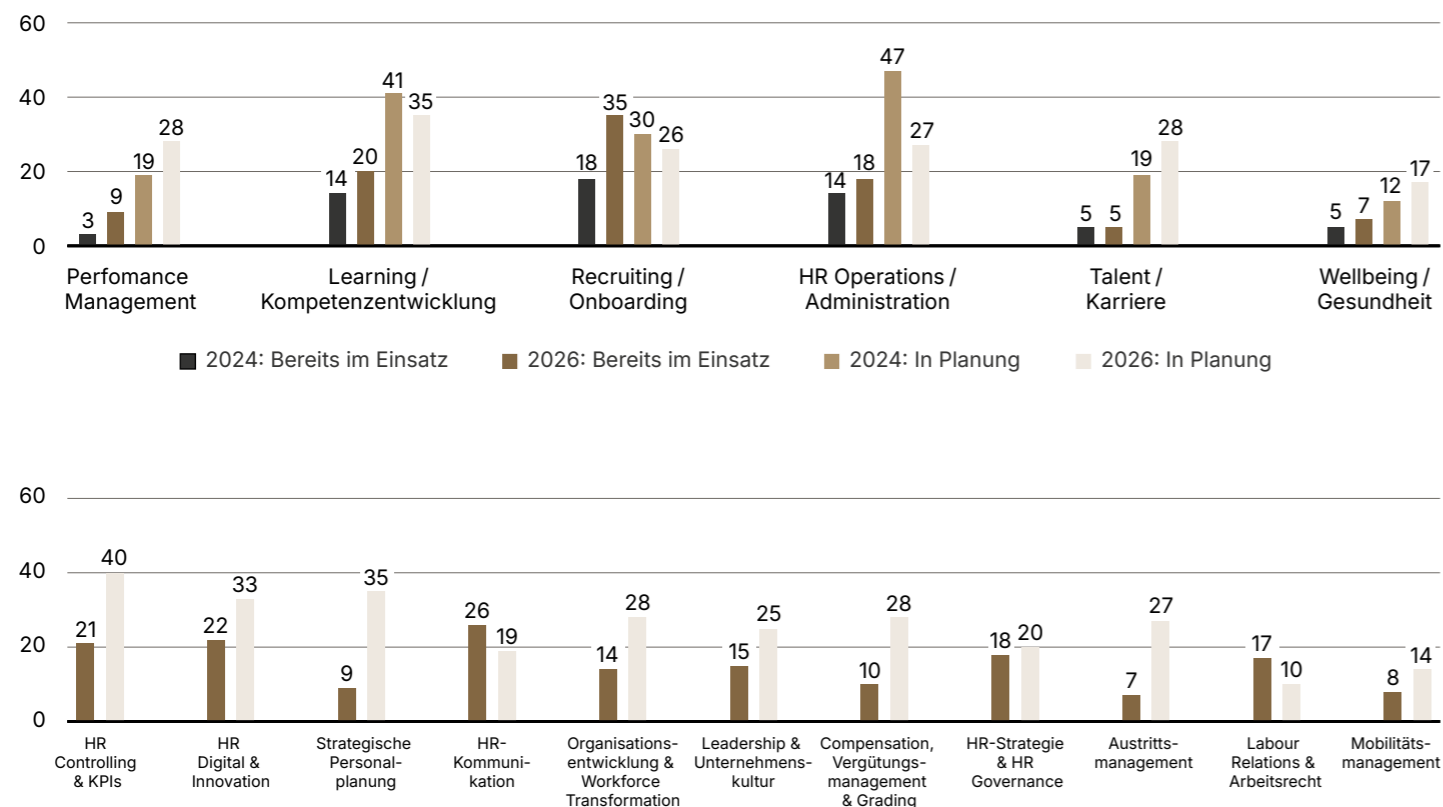


VON DER PLANUNG ZUR PRODUKTIVEN NUTZUNG

KI skaliert in HR bislang vor allem in ausgewählten Prozessen

Wie ist der aktuelle Stand des Einsatzes generativer KI in den folgenden HR-Prozessen in Ihrer Organisation?

In Prozent



Hinweis: Für diese Prozesse gibt es keinen 2024-Vergleich, da sie in der Vorgängerstudie nicht deckungsgleich abgefragt wurden.

KI-EINSATZ IN HR-PROZESSEN

Wachstum ja, Skalierung selektiv

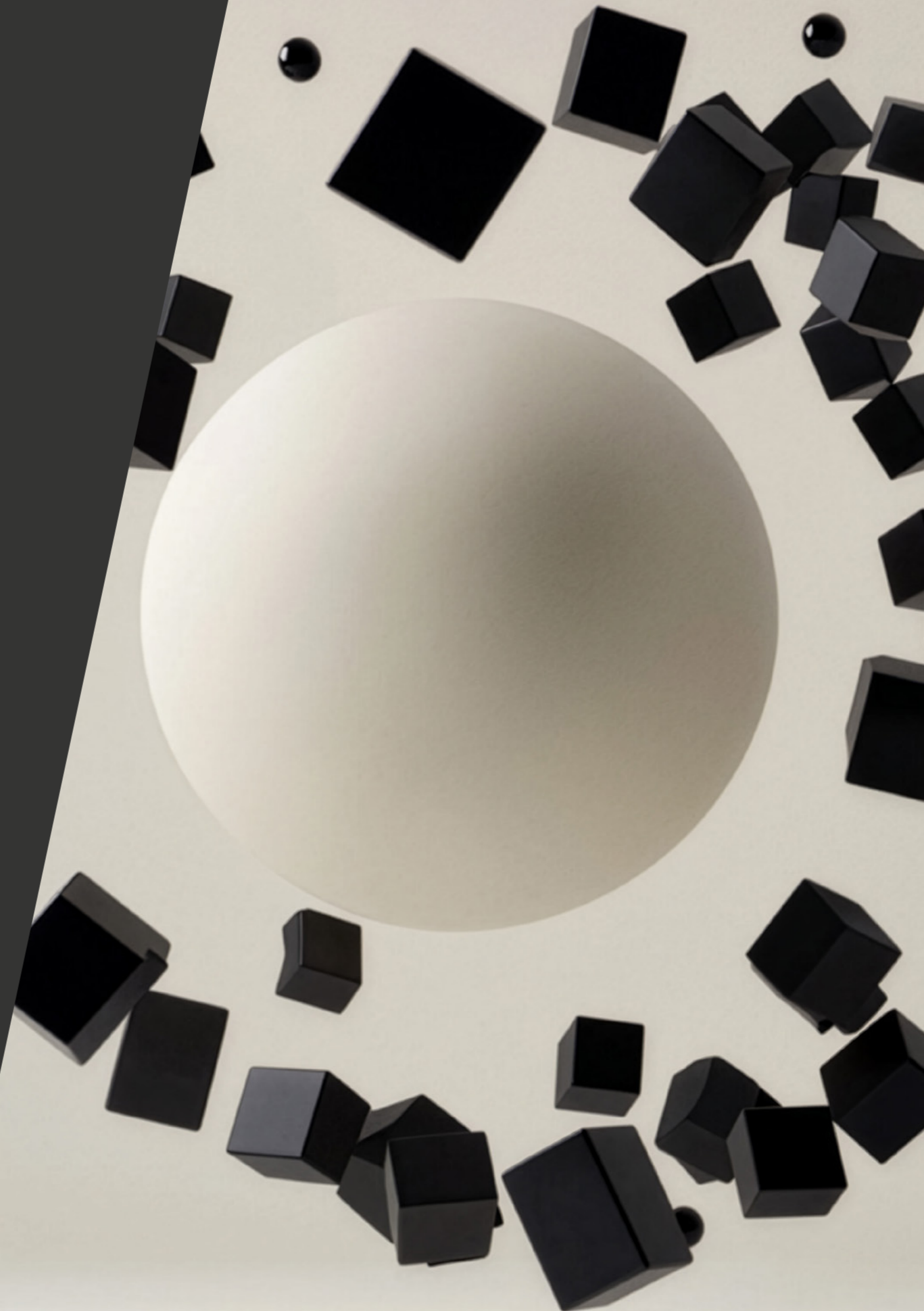
Der Blick auf die HR-Prozesse zeigt eine heterogene Entwicklung. Der produktive Einsatz generativer KI nimmt in allen HR-Prozessen im Jahresvergleich zu, allerdings mit sehr unterschiedlicher Dynamik. Am stärksten wächst das Recruiting / Onboarding. Der Einsatz steigt von 18 Prozent im Jahr 2024 auf 35 Prozent im Jahr 2026. Damit bleibt Recruiting / Onboarding das reifste und sichtbarste Anwendungsfeld generativer KI in HR. Learning / Kompetenzentwicklung zeigt ebenfalls eine positive Reifebewegung. Die Planung geht zurück, während der tatsächliche Einsatz steigt. Dies spricht dafür, dass erste Use Cases operationalisiert werden. Performance Management, Talent / Karriere und Wellbeing / Gesundheit bleiben dagegen stärker Pipeline-Themen. Dort ist die produktive Nutzung weiterhin niedrig, während Planung teilweise zunimmt. Gerade diese Felder sind personenbezogen, bewertungsnahe oder gesundheitsbezogen und berühren damit Fragen von Fairness, Datenschutz, Mitbestimmung und Akzeptanz besonders stark. HR Operations / Administration ist der auffälligste Sonderfall. Trotz hohem Effizienzpotenzial und hoher Planung im Jahr 2024 steigt der produktive Einsatz nur moderat, während die Pipeline deutlich zurückgeht. Das deutet weniger auf inhaltliche Ablehnung hin, als auf eine Umsetzungslücke. Systemintegration, Prozessstandardisierung, Datenqualität, Governance und Verantwortlich-

KI skaliert zuerst dort, wo Prozesse standardisierbar, textnah und risikoärmer sind. Sensible, bewertungsnahe oder systemisch komplexe Felder bleiben stärker in der Pipeline.

keiten scheinen hier den Übergang von Planung in Skalierung zu erschweren. Die HR-Prozesse, die ausschließlich 2026 erfasst wurden zeigen, dass generative KI inzwischen auch für daten-, steuerungs- und transformationsnahe HR-Prozesse gedacht wird. Besonders stark im aktuellen produktiven Einsatz generativer KI zeigen sich die Bereiche HR-Kommunikation, HR Digital & Innovation und HR-Controlling & KPIs. Hohe Planungswerte zeigen sich etwa bei HR-Controlling & KPIs, HR Digital & Innovation, strategischer Personalplanung und Compensation. Für die zukünftige Entwicklung deutet dies darauf hin, dass generative KI zunehmend vom operativen Effizienzgewinn zu einem Steuerungs- und Entscheidungsinstrument der HR-Funktion wird, vorausgesetzt, die geplanten Anwendungen werden in belastbare Daten-, Governance- und Prozessstrukturen überführt.

05

AGENTISCHE KI UND ZIELBILD 2030



VON HUMAN-IN-THE-LEAD ZU HUMAN-ON-THE-LOOP

KI-Agenten verändern die HR-Arbeit

Aktuell wird generative KI im HR-Bereich vor allem assistierend genutzt. 62 Prozent berichten aktuell eine starke oder sehr starke Nutzung auf der Assistant-Stufe. Co-Pilots liegen mit 32 Prozent deutlich darunter, Agents mit 9 Prozent und Autopilot mit 2 Prozent sind heute kaum breit etabliert. Das entspricht dem aktuellen Reifegradbild. Viele HR-Funktionen experimentieren und nutzen KI punktuell, aber die Integration in Prozesse und Entscheidungen ist noch begrenzt.

Das Zielbild 2030 zeigt dagegen eine deutlich ambitioniertere

Entwicklung. Die intensive Nutzung von Co-Pilots soll auf 74 Prozent steigen, die Nutzung von Agents auf 65 Prozent. Damit erwartet HR keinen bloßen Ausbau assistierender Tools, sondern einen Reifesprung hin zu stärker integrierten, arbeitsteiligen und teilweise autonom agierenden KI-Anwendungen. Autopilot bleibt mit 30 Prozent Zielwert deutlich zurück. HR sieht also starke Potenziale für agentische Unterstützung, aber noch keine flächendeckende Vollautomatisierung.

Generative KI wird punktuell unterstützend eingesetzt, z. B. für Textgenerierung oder einfache Analysen, ohne Prozessintegration.



Generative KI unterstützt HR-Prozesse und Entscheidungen aktiv, z. B. durch Empfehlungen, Analysen oder automatisierte Vorschläge; die finale Steuerung liegt bei Mitarbeitenden.



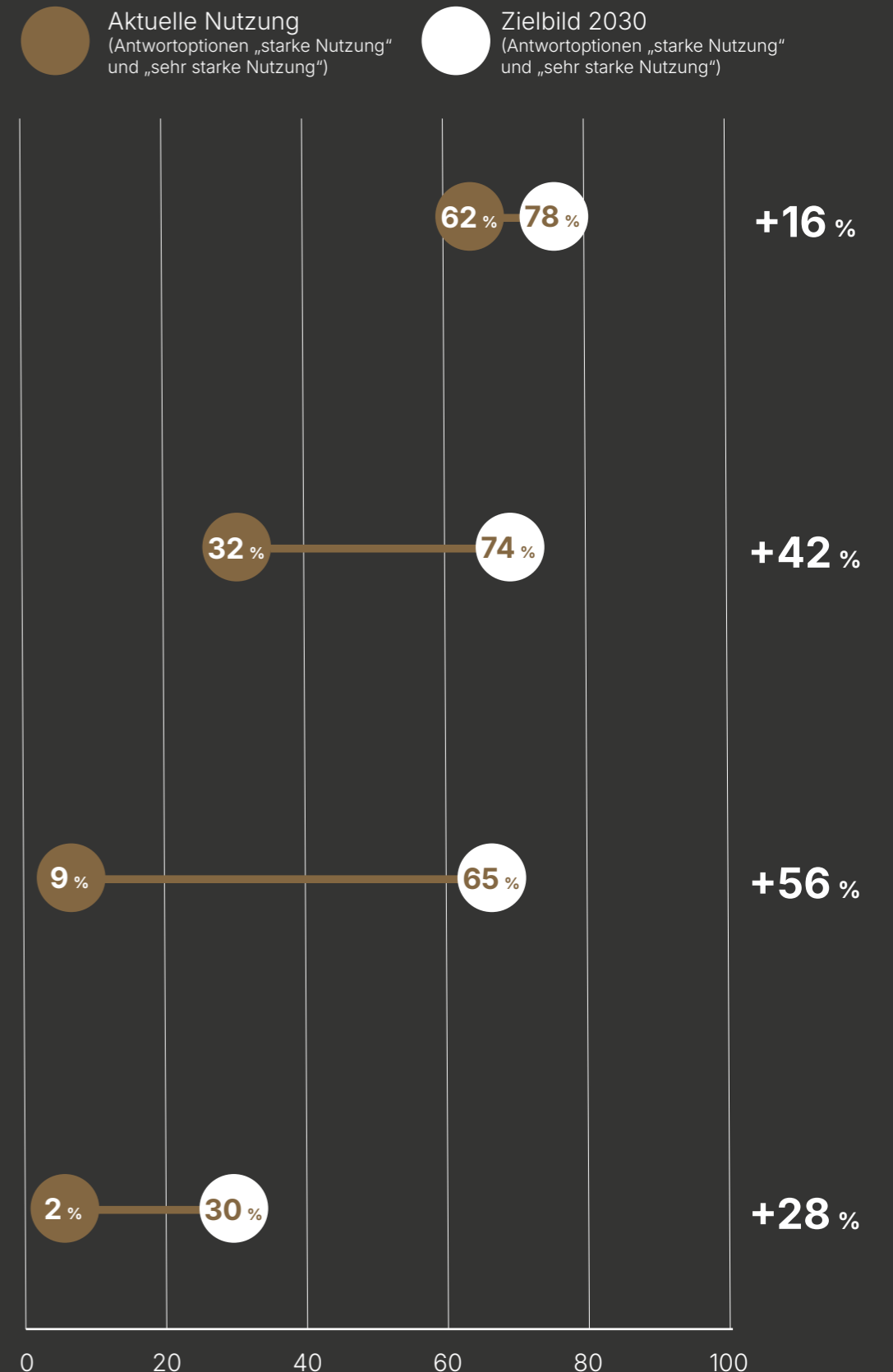
Generative KI übernimmt eigenständig Teilprozesse oder Aufgaben, z. B. Erstellung, Auswertung oder Interaktion; menschliche Kontrolle bleibt erforderlich.



Generative KI steuert HR-Prozesse und Entscheidungen weitgehend eigenständig innerhalb definierter Rahmen; der Mensch überwacht und greift steuernd ein.



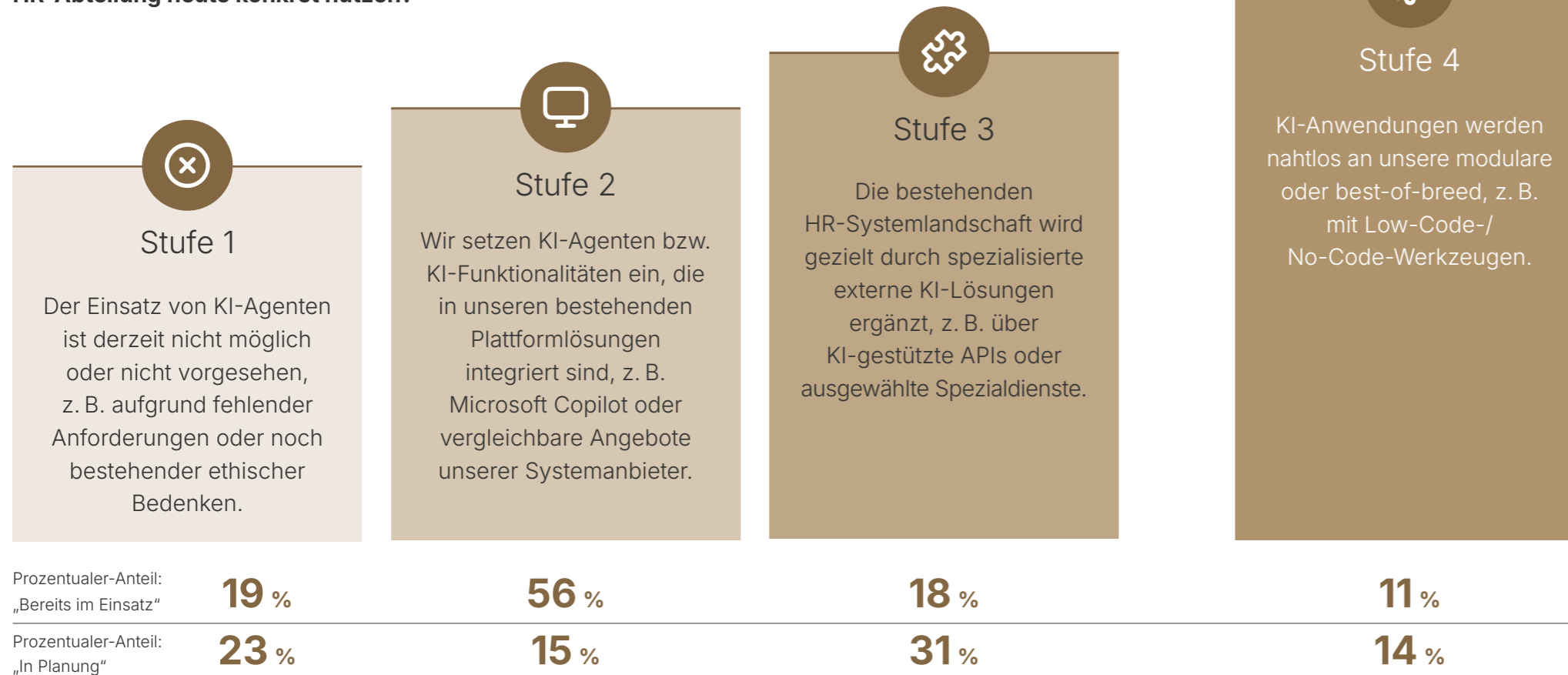
In welchen der vier Entwicklungsstufen wird generative KI in Ihrem HR-Bereich aktuell genutzt? Wie soll es bis zum Jahr 2030 in Ihrem HR-Bereich genutzt werden?



KI-AGENTEN IN HR

Der Übergang von Plattformnutzung zu gezielter Systemintegration

Welche der folgenden Arbeitsweisen beschreibt am ehesten, wie Sie KI-Agenten in Ihrer HR-Abteilung heute konkret nutzen?



Ein zusätzlicher Blick auf die konkrete Nutzung von KI-Agenten zeigt: Wenn KI-Agenten heute verwendet werden, dann vor allem über bestehende Plattformlösungen. Stufe 2 weist mit 56 Prozent den höchsten Anteil „bereits im Einsatz“ auf. Fortgeschrittenere Formen, spezialisierte externe

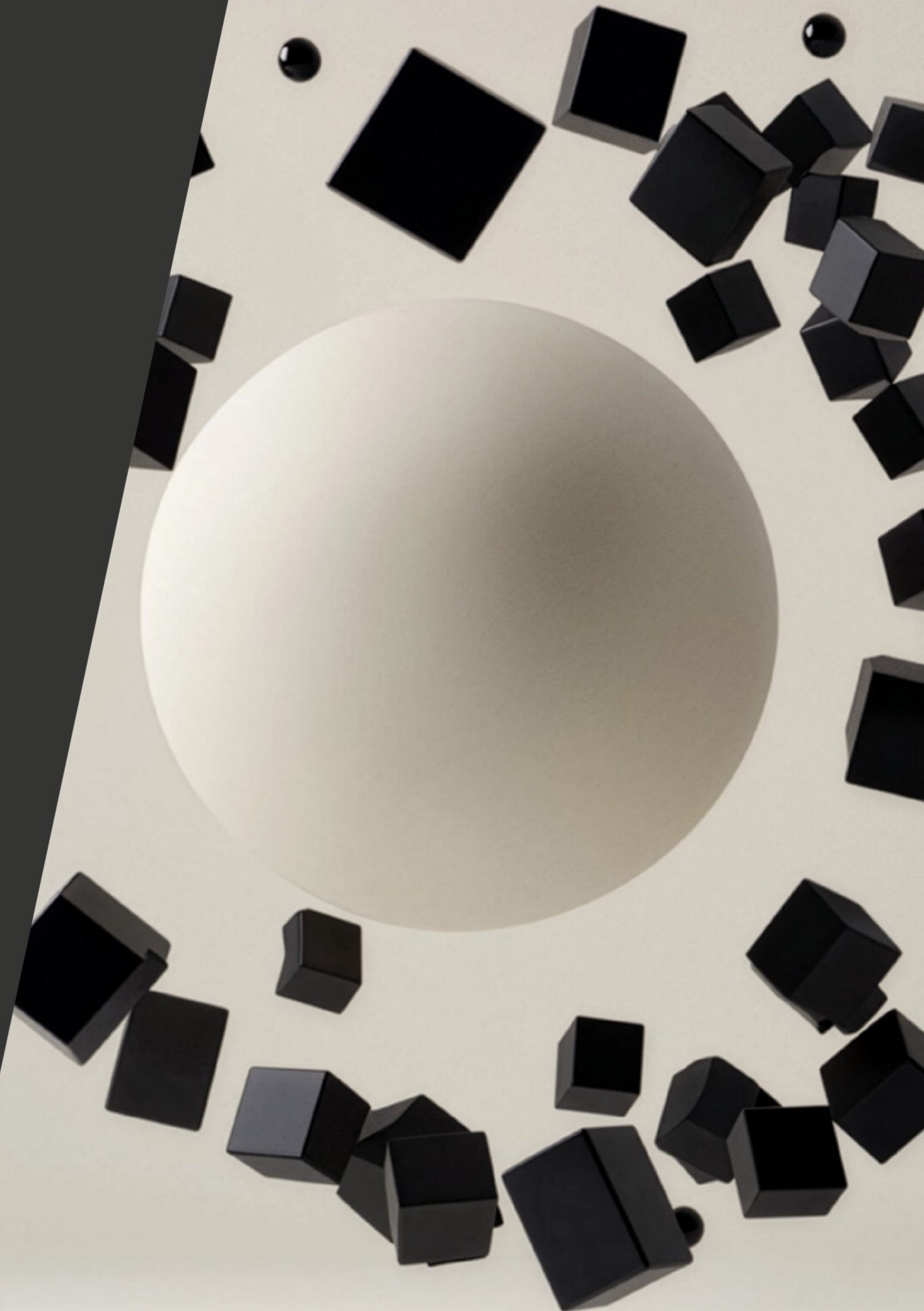
KI-Lösungen oder selbst entwickelte bzw. konfigurierte Anwendungen, sind deutlich seltener etabliert. Die Pipeline liegt besonders bei spezialisierten externen Lösungen, was auf eine nächste Integrationsphase hindeutet.

Agentische KI als Operation-Model-Frage: Agentische KI ist nicht nur eine neue Toolklasse. Sie verändert die Arbeitsteilung zwischen Mensch, System und Prozess. Je stärker KI eigenständig Teilprozesse übernimmt, desto wichtiger werden Rollenklärung, Kontrollpunkte und Prozessverantwortung. Für HR bedeutet das: Die Agentenfrage ist zugleich eine Operating-Model-Frage.



06

DIGITALE
KOMPETENZEN
UND SELF-
PERCEPTION GAP



HR-SPITZE IM SELBSTBILD

Starkes Mindset, Schwächen bei Daten & Umsetzung

Die Ergebnisse zur Selbsteinschätzung digitaler Kompetenzen zeigen zunächst ein ambivalentes Bild. Personalvorstände sehen sich nicht durchgängig stärker aufgestellt als Nicht-Personalvorstände (u. a. HR Expert:innen / Fachfunktionen). Bei digitalem Mindset, Prompting und Statistik, Datenanalyse & HR/ People Analytics liegen Nicht-Personalvorstände in der Selbsteinschätzung teilweise höher. Bei digitaler Anwendungskompetenz gibt es praktisch keinen Unterschied. Die HR-Spitze verfügt damit nicht automatisch über einen klaren digitalen Führungsvorsprung.

Auffällig ist die digitale Design- und Architekturkompetenz. Personalvorstände bewerten sich hier deutlich stärker als Nicht-Personalvorstände. Diese Kompetenz ist besonders relevant, weil sie die Fähigkeit umfasst, digitale Lösungen zu konzipieren und praktisch umzusetzen, etwa eigene GPTs oder Agenten zu erstellen, KI-gestützte Anwendungen zu bauen und Tools oder Systeme sinnvoll miteinander zu verbinden. Gerade diese Fähigkeit ist zentral für KI-Skalierung, weil sie strategisches Verständnis mit technischer Umsetzung verbindet.



Digitales Mindset/
Technologieaffinität



Digitale
Anwendungskompetenz



Umgang /
Prompting mit ChatGPT



Statistik, Datenanalyse,
HR/People Analytics

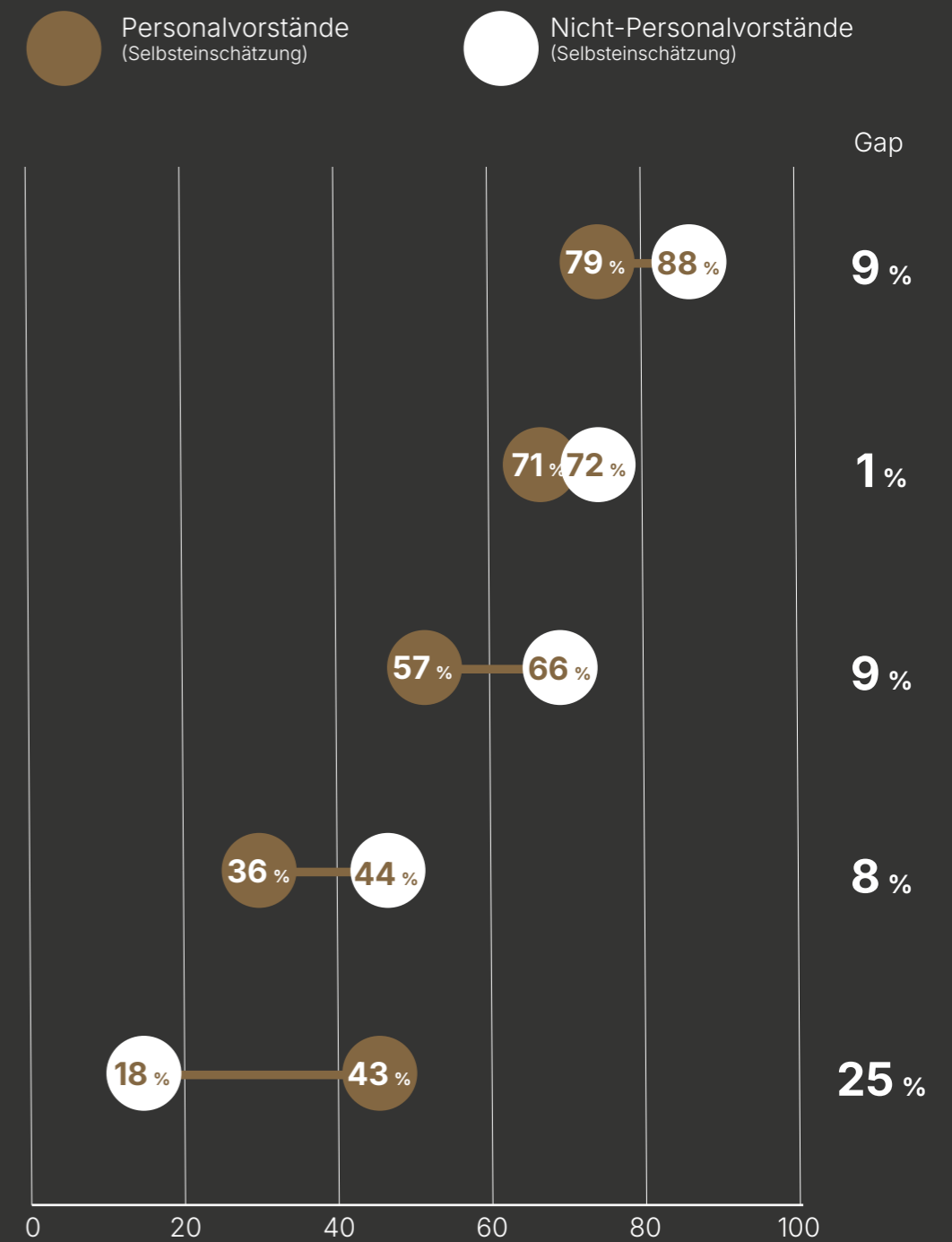


Digitale Design- und
Architekturkompetenz

Die Stärken im Blick

Wie beurteilen Sie Ihre eigenen Digitalkompetenzen in den folgenden Bereichen?

Antwortoptionen Kompetenzen „gut“ und „sehr gut“ ausgeprägt



SELF-PERCEPTION GAP PERSONAL-VORSTÄNDE

Im Vergleich von Selbst- und Fremdbild-Einschätzung der digitalen Kompetenzen der Personalvorstände zeigt sich ein deutlicher Self-Perception Gap. Personalvorstände schätzen ihre Digitalkompetenzen in fast allen Bereichen höher ein, als sie von Nicht-Personalvorständen wahrgenommen werden. Besonders groß ist die Lücke bei digitaler Anwendungscompetenz und digitaler Design- und Architekturkompetenz. Das sollte nicht vorschnell als Kompetenzdefizit interpretiert werden. Es verweist vielmehr auf eine Sichtbarkeits- und Wirksamkeitslücke. Digitale Führungskompetenz wird in der Organisation offenbar erst dann anerkannt, wenn konkrete Anwendungen, Systementscheidungen, Agenten, GPTs oder integrierte Lösungen im HR-Alltag sichtbar werden.

Als zusätzliche Analyse wurde die wahrgenommene Digitalkompetenz des Personalvorstands mit dem KI-Reifegrad korreliert und

es zeigte sich ein signifikanter, positiver Zusammenhang. Von den betrachteten Kompetenzdimensionen hängen digitales Mindset, digitale Anwendungs- kompetenz sowie digitale Design- und Architekturkompetenz signifikant mit dem KI-Reifegrad zusammen. Der Zusammenhang ist kein Kausalbeweis, aber ein wichtiger Hinweis. Digitale Führungskompetenz an der HR-Spitze kann als Reifegradfaktor wirken, insbesondere, wenn sie in sichtbare Umsetzung übersetzt wird.

Höhere KI-Reife geht mit höher wahrgenommener Digitalkompetenz des Personalvorstands einher. $r = .215^{**}$

Von allen betrachteten Digitalkompetenzen des Personalvorstands hängen **digitales Mindset, digitale Anwendungs- kompetenz und digitale Design- und Architekturkompetenz** signifikant mit dem KI-Reifegrad der HR-Funktion zusammen.



Digitales Mindset/
Technologieaffinität



Digitale
Anwendungscompetenz



Umgang /
Prompting mit ChatGPT



Statistik, Datenanalyse,
HR/People Analytics

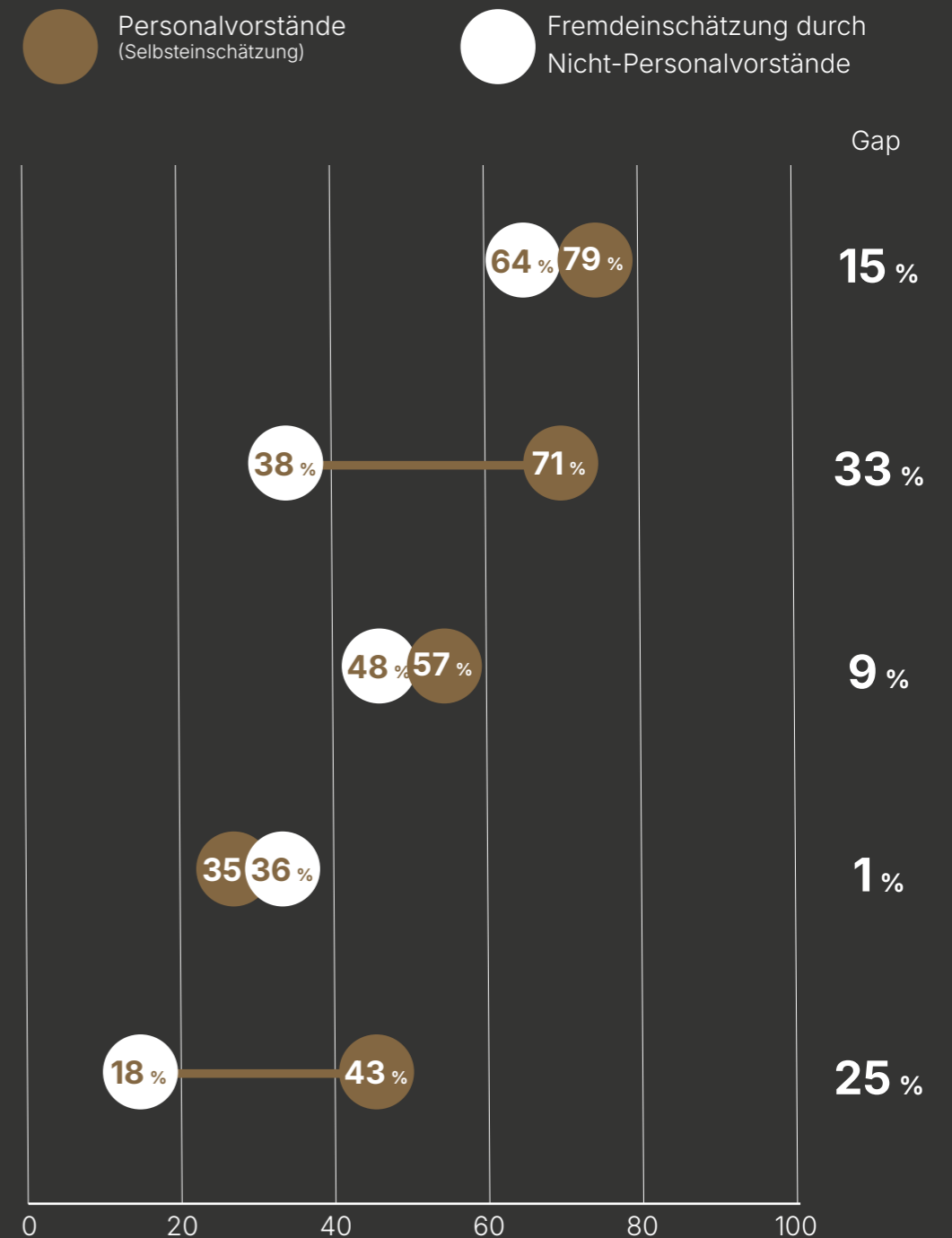


Digitale Design- und
Architekturkompetenz

Die Stärken im Blick

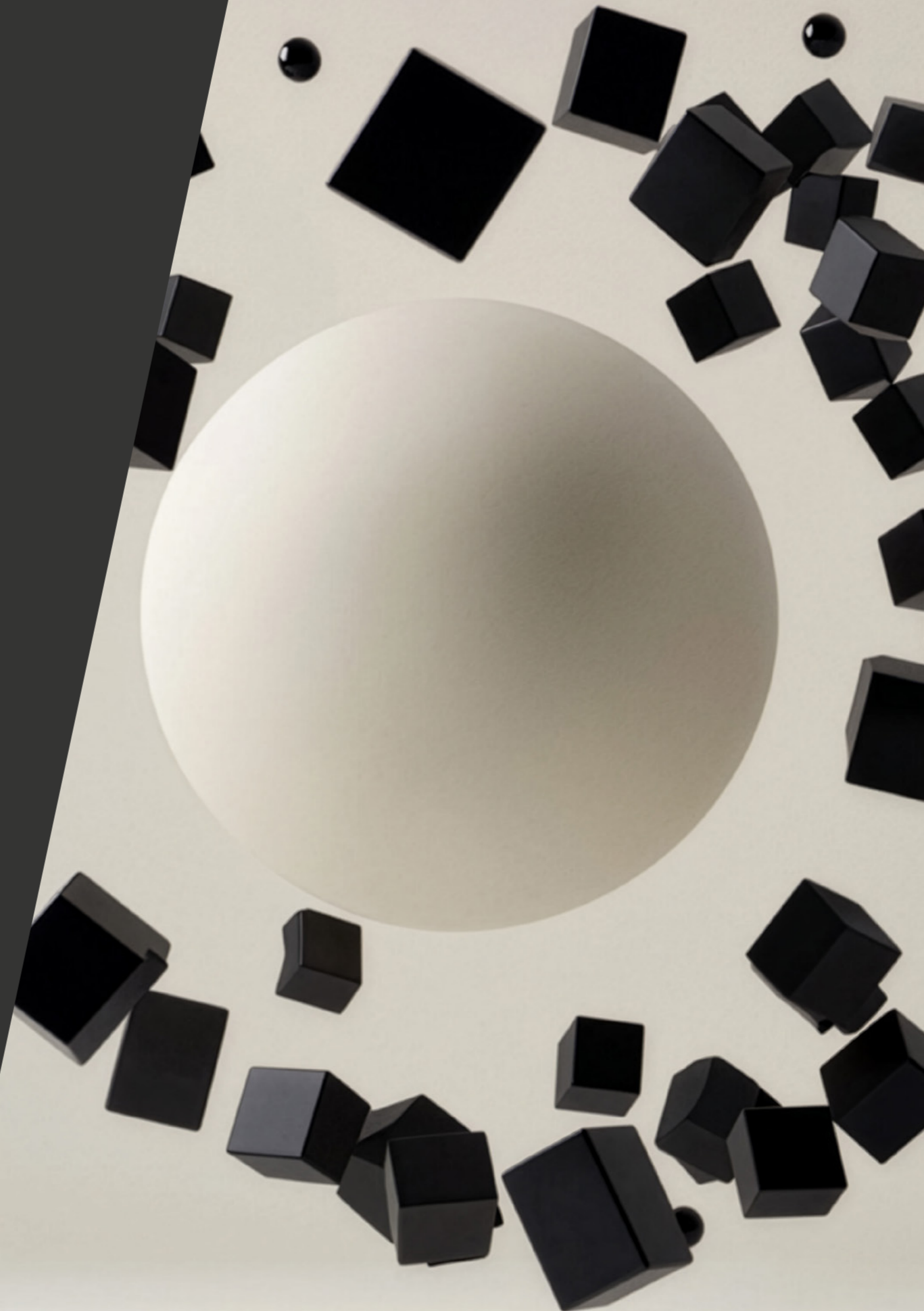
Wie beurteilen Sie die Digitalkompetenzen Ihres / Ihrer Personalvorstands/-vorständin / Geschäftsführung Personal in den folgenden Bereichen? Bzw. Wie beurteilen Sie Ihre eigenen Digitalkompetenzen in den folgenden Bereichen?

Antwortoptionen Kompetenzen „gut“ und „sehr gut“ ausgeprägt



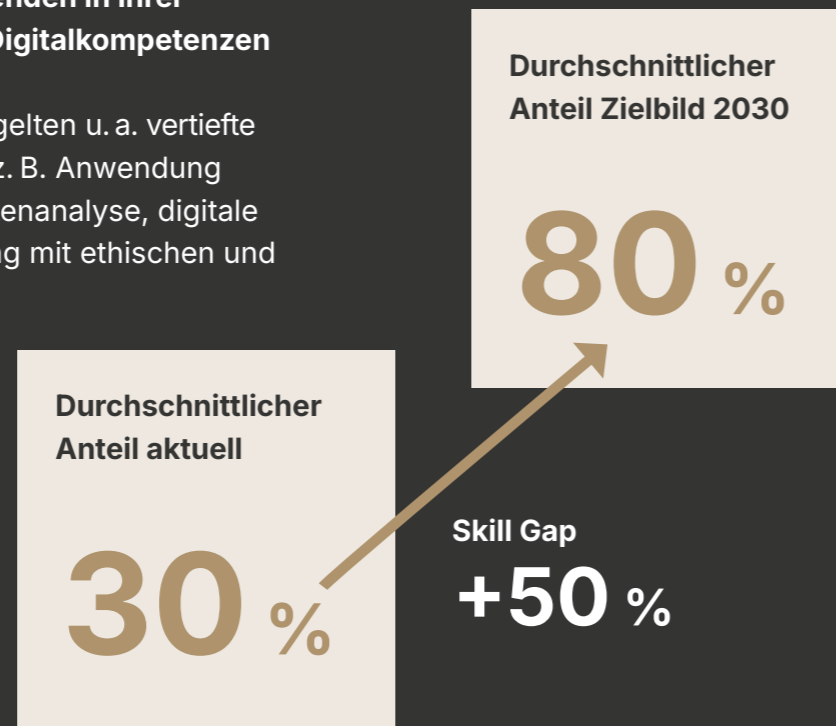
07

SKILL GAP, SAVINGS UND ZUKUNFTSBILD HR

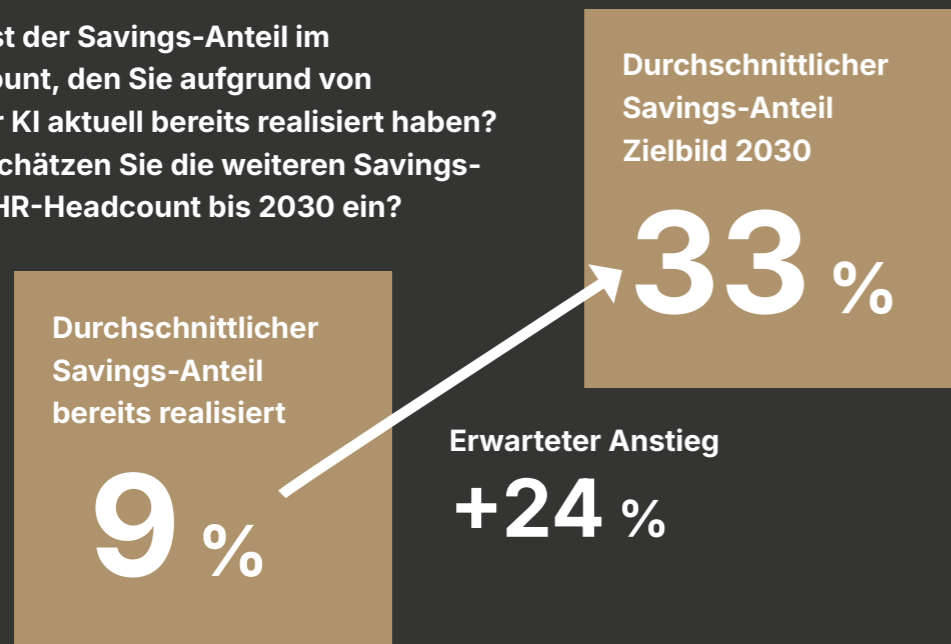


Wie hoch ist der Anteil von HR-Mitarbeitenden in Ihrer HR-Funktion, die über fundierte KI- und Digitalkompetenzen verfügen? (aktuell und im Zielbild 2030)

Als fundierte KI- und Digitalkompetenzen gelten u. a. vertiefte Kenntnisse in Bereichen wie generative KI (z. B. Anwendung und Prompting), HR / People Analytics, Datenanalyse, digitale HR-Systeme sowie ein reflektierter Umgang mit ethischen und regulatorischen Fragestellungen.



Wie hoch ist der Savings-Anteil im HR-Headcount, den Sie aufgrund von generativer KI aktuell bereits realisiert haben? Wie hoch schätzen Sie die weiteren Savings-Anteile im HR-Headcount bis 2030 ein?



SKILL GAP UND EFFIZIENZDRUCK WERDEN ZU ZENTRALEN PRÜFSTEINEN DER KI-SKALIERUNG IN HR

Die Befragten sehen einen erheblichen Skill Gap in der HR-Funktion. Der durchschnittliche Anteil der HR-Mitarbeitenden mit fundierten KI- und Digitalkompetenzen liegt aktuell bei rund 30 Prozent. Bis 2030 wird ein Zielbild von rund 80 Prozent erwartet. Damit wird ein Kompetenzsprung von rund 50 Prozentpunkten beschrieben. HR sieht KI-Kompetenz zukünftig nicht als Spezialwissen einzelner Expert:innen, sondern zunehmend als breitere Grundfähigkeit der Funktion.

Parallel dazu werden deutliche Effizienzpotenziale im HR-Headcount erwartet. Aktuell liegt der durchschnittlich bereits realisierte Savings-Anteil bei rund 9 Prozent, welcher sich bis

2030 auf 33 Prozent steigern soll. Besonders Shared Service Center werden als Bereich gesehen, in dem generative KI stärkere Headcount-Effekte auslösen kann. Das passt zur Prozesslogik: Standardisierbare, transaktionale und datenintensive Aktivitäten sind leichter durch KI zu unterstützen oder teilweise zu substituieren als beziehungs- oder entscheidungsintensive HR-Aufgaben.

Diese Effizienzperspektive darf jedoch nicht auf reine Headcount-Reduktion verkürzt

werden. Wenn generative KI-Kapazitäten freigesetzt werden, stellt sich die strategische Frage, ob diese Kapazitäten abgebaut oder in wertschöpfendere HR-Aufgaben verschoben werden. Gerade vor dem Hintergrund von Skill-Engpässen, Transformationsdruck und steigenden Anforderungen an HR liegt der eigentliche Hebel darin, Routinearbeit zu reduzieren und HR-Kapazitäten stärker auf Workforce Transformation, People Analytics, Governance, Führung und Organisationsentwicklung auszurichten.

Besonders im HR-Bereich **Shared Service Center** erwarten **42%** einen Headcount-Rückgang und **4%** sogar einen kompletten Wegfall.

HR ERWARTET KEINE STABILITÄT, SONDERN EINE DEUTLICHE KI-GETRIEBENE VERÄNDERUNG



Weitgehende Stabilität

Die HR-Funktion bleibt in ihrem Grundmodell weitgehend unverändert. Generative KI führt allenfalls zu kleinen Verbesserungen, ohne spürbare Auswirkungen auf Rollen, Strukturen oder Arbeitsweisen.

3 %



Evolution

Die HR-Funktion entwickelt sich schrittweise weiter. Generative KI führt primär zu Effizienzsteigerungen und punktuellen Verbesserungen bestehender Prozesse und Arbeitsweisen.

30 %



Innovation

Die HR-Funktion verändert sich deutlich. Generative KI führt zu neuen Arbeitsweisen, Rollen und Strukturen sowie zu einer stärkeren strategischen Ausrichtung von HR.

51 %



Disruption

Die HR-Funktion verändert sich grundlegend. Generative KI führt zu einer weitgehenden Neugestaltung von HR Operating Models, massiven Verschiebungen im Headcount sowie zu neuen Rollen- und Kompetenzanforderungen.

16 %

Das Zukunftsbild bis 2030 bestätigt diesen Wandel. Nur eine kleine Minderheit erwartet weitgehende Stabilität. Die Hälfte der Befragten sieht Innovation als wahrscheinlichstes Szenario. Generative KI soll die HR-Funktion deutlich verändern und zu neuen Arbeitsweisen, Rollen und Strukturen führen. Weitere 16 Prozent erwarten sogar eine

Disruption und somit die weitgehende Neugestaltung von HR Operating Models. Damit wird generative KI mehrheitlich als Veränderungskraft verstanden. Die offene Frage ist somit nicht, ob HR sich verändert, sondern wie tiefgreifend und wie aktiv HR diese Veränderung gestaltet.

Die erwartete Transformation verbindet Kompetenzaufbau und Effizienzlogik. HR soll bis 2030 deutlich digital kompetenter werden und zugleich substantielle Effizienzpotenziale realisieren.



ERKENNTNISSE AUS DEN DATEN

Von der KI-Aktivität zur KI-Wirkung

Die Studie zeigt einen klaren Übergang der KI-Transformation von HR. 2024 stand vor allem die Frage im Vordergrund, ob generative KI für HR relevant wird und wo erste Anwendungen entstehen. 2026 ist diese Frage weitgehend beantwortet: KI ist relevant, wird produktiv genutzt und beeinflusst die Transformationsagenda. Die neue Herausforderung liegt darin, Wirkung zu erzeugen und KI skalierbar, reguliert und integriert zu etablieren. Die Daten legen nahe, dass HR aktuell

an einer entscheidenden Übergangsphase steht. Auf der einen Seite wächst die Ambition nach mehr Transformation, mehr KI-Einsatz, mehr Agents, mehr Skills und mehr erwartete Effizienz. Auf der anderen Seite sind die Grundlagen noch nicht überall belastbar. HR-IT-Reife, Datenmanagement, KI-Governance, Kompetenzverankerung und Führungssichtbarkeit bleiben Engpässe. Genau hier entscheidet sich, ob HR die KI-Transformation aktiv gestaltet oder in Einzelinitiativen verharrt.

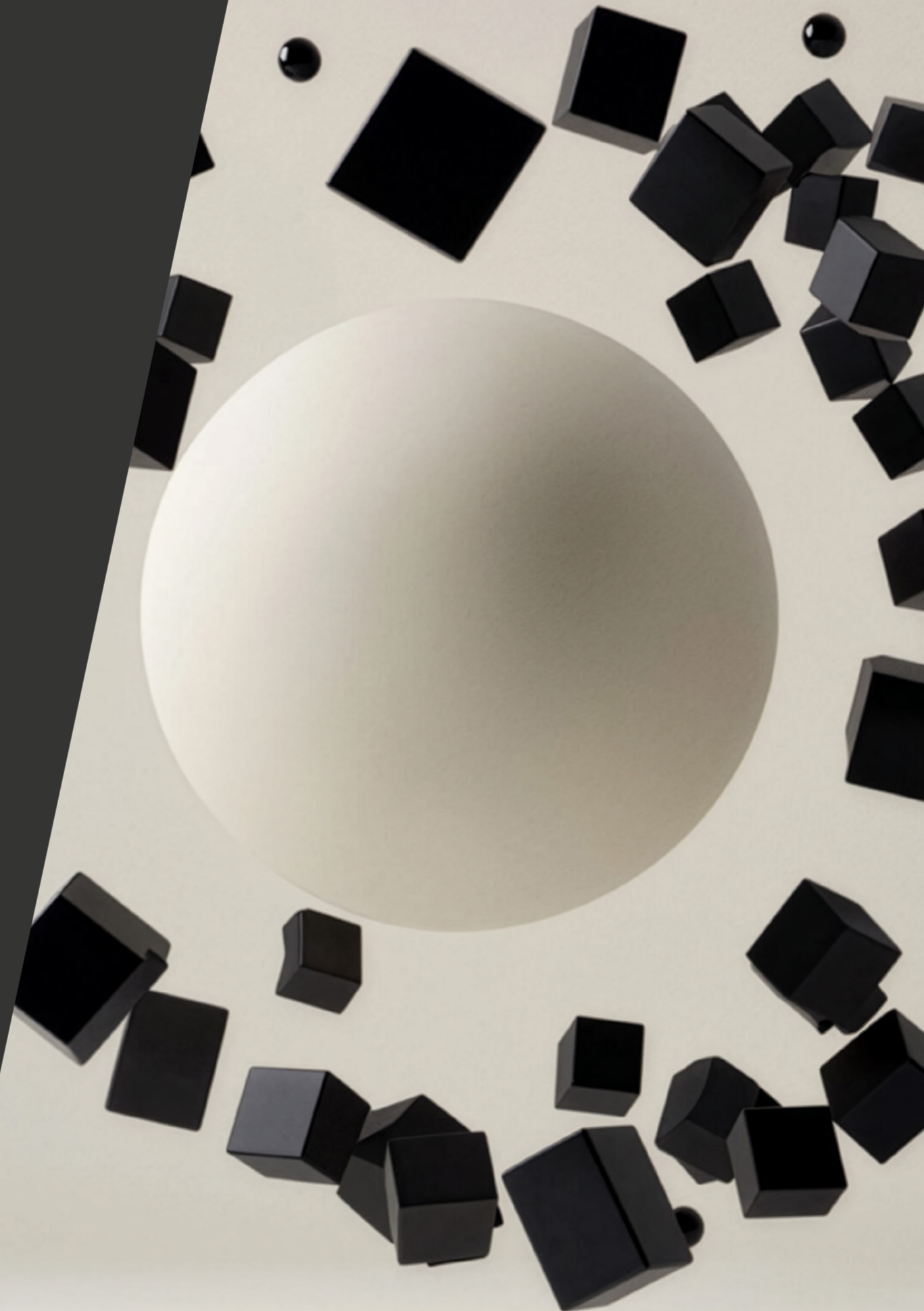


- Wie gelingt HR der Übergang von KI-Aktivität zu KI-Wirkung – also von einzelnen Use Cases, Planungen und Experimenten zu messbarer Produktivität, höherer Servicequalität und stärkerer strategischer Steuerung?
- Welche HR-IT-, Daten- und Governance-Grundlagen müssen geschaffen werden, damit generative KI nicht punktuell bleibt, sondern sicher, integriert und skalierbar in HR-Prozessen wirkt?
- Wie priorisiert HR die richtigen KI-Anwendungsfelder – zwischen schneller Skalierung in reiferen Prozessen und klaren Leitplanken für sensible, personenbezogene und bewertungsnahe HR-Themen?
- Welche Kompetenzen, Führungsimpulse und Verantwortungsmodelle braucht HR, damit KI-Transformation nicht in Einzelinitiativen verharrt, sondern dauerhaft im HR Operating Model verankert wird?





KERNERGEBNISSE, ACTIONS & FAZIT



DIE KERNERGEBNISSE AUF EINEN BLICK

KI-Transformation ist Mainstream

83 Prozent der Unternehmen befinden sich 2026 in mittlerer oder hoher Transformation im Kontext generativer KI. Der Fokus liegt jedoch vor allem auf Effizienz, Prozessoptimierung und digitaler Basisarbeit.

HR-Reife steigt, aber Skalierung bleibt selten

Beginner gehen deutlich zurück, Entdecker und Architekten nehmen zu. Dennoch bleiben Maestro und Visionär Ausnahmen.

Governance und Datenbasis bleiben im Aufbau

Mehr als die Hälfte der HR-Abteilungen hat kein dediziertes Modell für KI-Kompetenz und -Verantwortung. Das Datenmanagement ist häufig nur teilentegriert.

Agents werden zum Zukunftsbild

Heute dominiert Assistant-Nutzung. Bis 2030 erwarten HR-Funktionen eine starke Verschiebung zu Co-Pilots und Agents.

HR-Reife ist der zentrale Treiber

Der HR-IT-Reifegrad erklärt den KI-Reifegrad am stärksten. Technologien & Lösungen sowie KI & Automatisierung sind die wichtigsten Einzeldimensionen

KI-Einsatz ist prozessabhängig

Recruiting / Onboarding ist am weitesten operationalisiert. Sensible Felder wie Talent, Performance und Gesundheit bleiben stärker Pipeline-Themen.

Der Skill Gap ist substanziell

Fundierte KI- und Digitalkompetenzen sind aktuell noch nicht breit verankert. Bis 2030 wird ein deutlicher Kompetenzsprung erwartet.

Effizienz wird erwartet, aber muss gestaltet werden

Headcount-Savings durch KI sind aktuell begrenzt, werden bis 2030 aber deutlich höher eingeschätzt. Entscheidend ist, ob HR daraus Wertbeitrag statt reiner Kapazitätsreduktion schafft.

DIE WICHTIGSTEN ACTIONS, UM HR DURCH GENERATIVE KI ZUKUNFTSFÄHIG ZU MACHEN



- **HR-IT- und Datenbasis professionalisieren**
Schaffen Sie eine belastbare HR-IT- und Datenbasis, um generative KI über einzelne Anwendungsfälle hinaus skalierbar einzusetzen. Priorisieren Sie Systemintegration, Datenqualität, klare Schnittstellen und Automatisierungsfähigkeit, damit KI-Anwendungen in zentrale HR-Prozesse integriert und wirksam gesteuert werden können.
- **KI-Governance verbindlich etablieren**
Definieren Sie verbindliche Regeln, Rollen und Entscheidungswege für den Einsatz von KI in HR. Legen Sie insbesondere für personenbezogene, bewertungsnahe und gesundheitsbezogene Prozesse klare Verantwortlichkeiten, Prüfmechanismen und Eskalationswege fest, um Sicherheit, Transparenz und Akzeptanz im Umgang mit KI zu gewährleisten.
- **Rollenbasierte KI-Kompetenzen aufbauen**
Starten Sie ein systematisches Qualifizierungsprogramm zum Aufbau von KI- und Digitalkompetenzen in der gesamten HR-Funktion. Differenzieren Sie dabei nach Rolle, Aufgabe und erforderlicher Anwendungstiefe, damit Mitarbeitende KI nicht nur bedienen, sondern auch deren Wirkung, Grenzen und Risiken im jeweiligen HR-Kontext einordnen können.
- **HR-Spitze als digitale Gestalter positionieren**
Verankern Sie digitale Führungskompetenzen sichtbar auf Ebene der HR-Spitze. Übersetzen Sie Ambition in konkrete Use Cases, Budgetentscheidungen, Roadmaps und Vorbildverhalten im Umgang mit KI, um Orientierung zu geben und die digitale Transformation der HR-Funktion glaubwürdig voranzutreiben.
- **Produktivitätsgewinne strategisch umsetzen**
Nutzen Sie Effizienz- und Produktivitätsgewinne durch KI nicht ausschließlich zur Reduktion von Kapazitäten. Setzen Sie frei werdende Ressourcen gezielt in strategische HR-Fähigkeiten wie Workforce Planning, datenbasierte Beratung, Transformation, Talentmanagement und Governance um, um den Wertbeitrag von HR nachhaltig zu erhöhen.
- **Agentische KI kontrolliert pilotieren**
Pilotieren Sie Agents und Autopilot Anwendungen kontrolliert in klar abgegrenzten HR-Prozessen. Definieren Sie Prozessgrenzen, Monitoring-Mechanismen, Eskalationslogiken und menschliche Verantwortungspunkte, damit agentische KI produktiv eingesetzt werden kann, ohne Kontrolle, Nachvollziehbarkeit und Verantwortung aus der HR-Funktion herauszulösen.
- **Zielbild HR 2030 verbindlich definieren**
Entwickeln Sie eine klare Storyline, wo HR im Jahr 2030 im Bereich generativer KI stehen soll. Dieses sollte nicht als „unverbindliche Reise“, sondern als bewusstes Commitment verstanden werden.

FAZIT UND AUSBLICK

Die Reifeprüfung beginnt jetzt

Generative KI ist in HR angekommen, doch die Reifeprüfung beginnt bei Skalierung, Governance und digitaler Umsetzungsfähigkeit

HR-Teams stehen 2026 nicht mehr vor der Frage, ob generative KI relevant wird, sondern wie sie wirksam, sicher und skalierbar eingesetzt werden kann. Die Ergebnisse zeigen, dass KI-Transformation in den Unternehmen zum Regelfall geworden ist, die HR-Funktion selbst jedoch

häufig noch zwischen Experimentieren und erster Implementierung steht. Entscheidend wird damit die digitale Basis. HR kann KI nur dann strategisch nutzen, wenn HR-IT, Datenmanagement, Prozessreife, Governance und Kompetenzen systematisch weiterentwickelt werden.



Ausblick: Von KI-Aktivität zu KI-Wirkung gelangen

In der aktuellen Phase verschiebt sich der Fokus von einzelnen Use Cases hin zur Frage, wie generative KI messbaren Wertbeitrag erzeugt. Recruiting & Onboarding und Learning & Kompetenzentwicklung zeigen bereits, dass produktive Anwendung möglich ist. Sensiblere Felder wie Talent & Karriere, Performance Management und Gesundheit & Wellbeing brauchen dagegen klarere Leitplanken, Datenschutz, Mitbestimmung und Human-in-the-Loop-Modelle. Gleichzeitig wird deutlich, dass ohne integrierte Systeme, belastbare Daten und verbindliche Verantwortungsmodelle KI-Nutzung punktuell und schwer skalierbar bleibt.

Die nächste Entwicklungsphase verlangt daher einen strukturierten und pragmatischen Ansatz. HR sollte Skalierungsfelder priorisieren, KI-Governance verbindlich verankern und Kompetenzen rollenbasiert aufbauen. Die HR-Spitze muss digitale Führung durch konkrete Roadmaps, Budgetentscheidungen und den aktiven Einsatz von KI in der eigenen Funktion sichtbar machen. Wenn es gelingt, Effizienzgewinne nicht nur als Headcount-Reduktion zu verstehen, sondern in strategische HR-Fähigkeiten umzuschichten, kann HR die transformative Kraft generativer KI nutzen und seine Rolle als Gestalter der digitalen Unternehmenstransformation deutlich stärken.

STUDENTEAM



Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director und
Partner Kienbaum
Consultants International
walter.jochmann@kienbaum.de



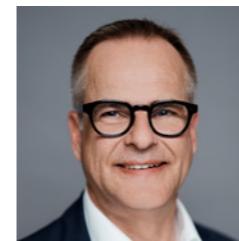
Dr. Bernd Blessin

Personal, Organisation und
Transformation
L-Bank und Bundesverband
der Personalmanager*innen
bernd.blessin@web.de



Philipp Hölzle

Director Kienbaum
Consultants International I
Founder & Managing Partner
meHRsalz GmbH & Co. KGaA
philipp.hoelzle@kienbaum.de



Veiko von Eckern

Head of Personnel
Development Kronos AG
und Bundesverband der
Personalmanager*innen
veiko.eckern@krones.com



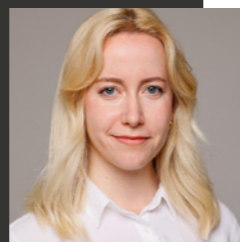
Lukas Fastenroth

Manager & Academic
Director Kienbaum Institut
lukas.fastenroth@kienbaum.de



Steffen Fischer

CHRO group services GmbH I
Mitglied der Konzern-
geschäftsleitung ifm Gruppe
und Bundesverband der
Personalmanager*innen I
KI-HR-LAB
steffen.fischer@ifm.com



Celina Litterscheid

Associate Consultant
Kienbaum Institut
celina.litterscheid@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5

51149 Köln

www.kienbaum.com



Kienbaum

