HR-Strategie- und -Organisationsstudie 2026

HR 2030 – Anspruch ohne Ambition?

Was die Funktion tun muss, um den Anschluss nicht zu verlieren.



SAP DGFP Kienbaum

Inhalt

Executive Summary 3

Einleitung 4

Stichprobe 6

Lage der Unternehmen 8

HR-Standortbestimmung 10

HR-Wirkungsgrad 13

HR Tech 16

HR 2030 20

Implikationen und Handlungsfelder 25

Autoren 26

Kienbaum Ansprechpartnerin Schweiz 27



Executive Summary

Die HR-Funktion steht vor einer richtungsweisenden Herausforderung: Sie soll die Unternehmenstransformation aktiv gestalten – ist dafür aber selbst vielfach nicht ausreichend funktional aufgestellt. Während Unternehmen mit höchster Intensität transformieren, bleibt HR mehrheitlich im evolutionären Transformationsmodus.

Warum das so ist, lässt sich auf mehreren Ebenen beobachten: Der Reifegrad vieler HR-Funktionen reicht nicht aus, um die Unternehmenstransformation wirksam voranzutreiben. Veränderung wird vielerorts nur administriert, nicht (mit-)gestaltet. Gleichzeitig richtet sich HR zwar strategisch und kundenzentriert aus, übersetzt diesen Anspruch aber kaum in eine verbindliche, ökonomische Steuerungslogik; die unternehmensweiten Personalkosten werden als aktiver Hebel dabei systematisch unterschätzt. Hinzu kommt eine rudimentäre technologische Basis – fragmentierte Systemlandschaften und fehlende Datenintegration –, die skalierbaren KI-Einsatz ausbremst.

Die befragten HR-Verantwortlichen erwarten für die Zukunft von HR zwar schlankere Strukturen, eine zunehmende Verantwortung für die Steuerung der unternehmensweiten Personalkosten und den Ausbau von Strategie- und Technologierollen – bei der entsprechenden Umsetzung in ihrem eigenen Verantwortungsbereich fehlt es jedoch an Konsequenz. HR-Transformation wird dagegen primär als funktionsintern ausgerichtete Optimierung verstanden, selten als grundlegende Neuausrichtung in Richtung wertschöpfender Personalarbeit. Das für 2030 gesteckte Zielbild bleibt entsprechend people-zentriert und serviceorientiert, ökonomisch motivierte und KI-zentrierte Positionierungen einstweilen die Ausnahme.

Das Tempo der Transformation auf Unternehmensebene ist hoch. Die Frage ist, ob HR Schritt halten kann und will. Hierfür braucht es gesteigerte Umsetzungskonsequenz, ein attraktives, zukunftsträchtiges Zielbild und Operating-Model-Anpassungen, die Ende-zu-Ende-Verantwortung, konsequente Digitalisierung und den Einsatz von KI strukturell verankern – und HR damit in die Lage versetzen, Wandel zu gestalten, statt von dessen Dynamik getrieben zu werden.

Einleitung

Nach Jahren der kontinuierlichen Verbesserung der HR-Positionierung bringen wirtschaftlicher Kostendruck, KI-Lösungen für Transaktionsleistungen und Trends der Organisationsentwicklung in Steuerungs- und Servicefunktionen Bewegung in die HR-Strategie- und -Strukturdiskussion. Die weitgehende Stabilität in den rollenbasierten Organisationsmodellen und Ausstattungen (HR Headcount Ratios) weicht einer zunehmend lauteren Diskussion um disruptive Veränderungen, die von „No" und „Low HR" auf der einen Seite bis „Strategic" und „Acceleration HR" auf der anderen Seite reicht.

Die diesjährige HR-Strategie- und -Organisationsstudie beleuchtet diese Diskussion aus Perspektive von HR-Verantwortlichen aus DACH-Unternehmen. Die Ergebnisse machen sichtbar, wo HR heute steht, welche Veränderungen erwartet werden und welche technologischen sowie strukturellen Ambitionen bestehen.

Die Studie greift einerseits wiederkehrende Themen auf, um sie im Vorjahresvergleich einzuordnen und hinsichtlich relevanter Entwicklungen zu analysieren. Zu diesen Kernthemen zählen:

Jährliche Kernthemen

- Transformationsintensität und -richtungen der Unternehmen
- Entwicklung des Reifegrads der HR-Funktion
- Transformationsintensität und -richtungen der HR-Funktion
- Entwicklung des HR-IT-/Digital-Reifegrads und Anwendungsschwerpunkte

Andererseits vertieft die Studie aktuelle Chancen und Risiken rund um die Positionierung, den Wertbeitrag und das (digitale) Zielbild der HR-Funktion. Die entsprechenden Fokusthemen umfassen:

Fokusthemen 2026

- HR-Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit
- Messung und Steuerung des Wertbeitrags der HR-Funktion
- Steuerung der unternehmensweiten Personalkosten
- Zielbild HR 2030 in den Schlüsselthemen „AI Impact Operationsmodell" und Ressourcenentwicklung

Über die Studie



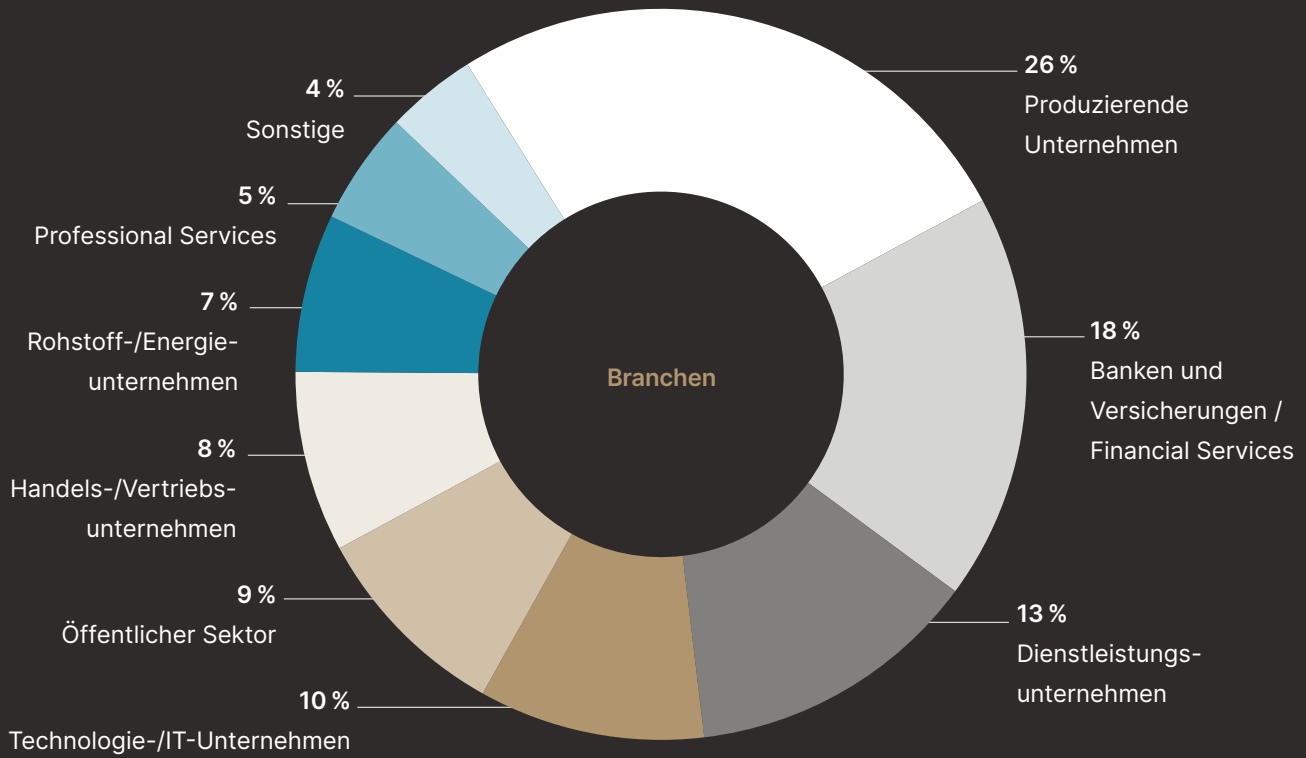
Stichprobe

Die diesjährige Befragung basiert zu fast drei Vierteln auf HR-Executives aus DACH-Unternehmen. Das in puncto Umsatzstärke und Branchenzugehörigkeit ausgewogene Sample liefert damit eine belastbare HR-Standortbestimmung und relevante Denkanstösse.

Top-HR-Expertise
Insgesamt 252 HR-Verantwortliche, darunter 74 Prozent in leitender Funktion, ein Drittel davon als Mitglied der Geschäftsleitung

Hohe Branchenvielfalt
Rund jede vierte Teilnahme aus produzierenden Unternehmen

Breites Grössenspektrum
Vom KMU bis zum Konzern: Das Sample umfasst Unternehmen unterschiedlicher Grössenordnungen – gemessen am Jahresumsatz (in lokaler Währung – Euro oder Schweizer Franken) und an der Beschäftigtenzahl (MA).



Jahresumsatz



Beschäftigtenzahl



Ergebnisse



Lage der Unternehmen

Wirtschaftliche Entwicklung

Das Geschäftsjahr 2026 ist geprägt vom Versuch zur Stabilisierung bei massivem Ergebnisdruck.

Der im Vorjahresvergleich starke Anstieg an moderat wachsenden Unternehmen verdeutlicht eine allgemeine wirtschaftliche Abwärtsentwicklung, die sich in den Folgejahren potenziell auch in Krisensituationen umschlagen könnte (Abb. 1). Die in diesem Entwicklungsmodus neu verorteten Unternehmen – ehemals solche mit deutlichem oder rasantem Wachstum – bemühen sich derzeit um Stabilisierung, meist mit Konsolidierungsmassnahmen.

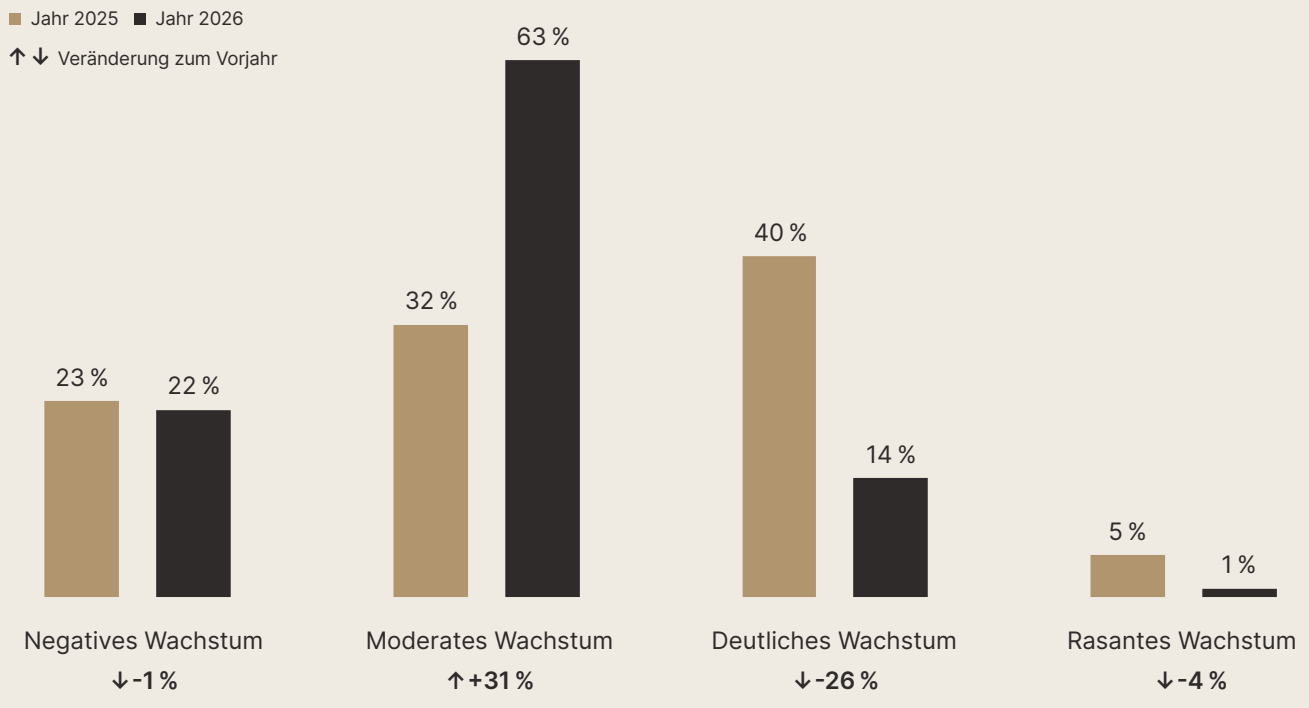
Deutliche Wachstumsunternehmen mit zukunftsorientierter Positionierung und rasant wachsende Unternehmen mit ausgeprägten Expansionsambitionen bilden zusammen nur noch eine Minderheit.

Damit einher geht die vielfach fehlende unternehmerische Konsequenz und finanzielle Stärke, die es bräuchte, um neue Leitindustrien aufzubauen oder bestehende Wettbewerbsführerschaften zu behaupten.

Gleichzeitig berichtet weiterhin rund jedes fünfte Unternehmen von rückläufigen Umsätzen und Ergebnissen. Die Auswirkungen dieser Entwicklung auf die Belegschaften und die Beschäftigungsperspektive sind unlängst sichtbar.

Die Vorzeichen könnten somit kaum deutlicher sein: Es braucht einen entschlossenen gesamtunternehmerischen Transformationsschub, um den Negativtrend umzukehren.

Abbildung 1: Wirtschaftlicher Entwicklungsmodus der Unternehmen



Jedes zweite Unternehmen transformiert mit höchster Intensität – überwiegend mit dem Ziel, die Bottom Line zu stärken.

Der allgemeine Transformationsauftrag ist auf Unternehmensebene augenscheinlich in der Breite angekommen. Insgesamt neun von zehn befragten Unternehmen geben an, bedeutende Transformationsinitiativen zu verfolgen – 50 Prozent der Unternehmen sogar mit höchster Intensität (Abb. 2, linke Seite).

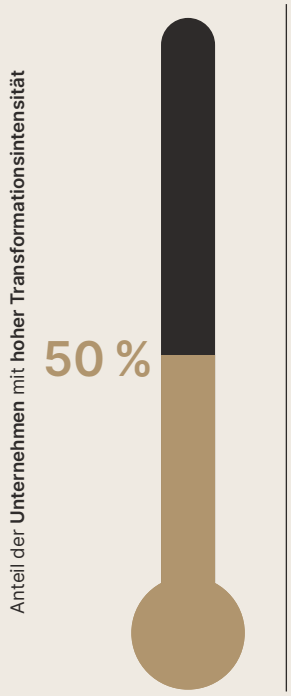
Auffällig ist der im Vorjahresvergleich deutliche Bedeutungsverlust der Weiterentwicklung des Organisations- und Steuerungsmodells (Abb. 2, rechte Seite). Im Vorjahr noch als Top-1-Transformationsmassnahme genannt, liegt der Fokus aktuell stärker auf unmittelbar ergebniswirksamen Verbesserungs-, Effizienz- und Einsparmassnahmen.

Dies deutet auf eine Verschiebung von strukturellen, eher mittel- bis langfristig wirksamen Anpassungen zu kurzfristig messbaren Massnahmen zur Stabilisierung der finanziellen Performance hin.

Hierzu passt, dass die Entwicklung digitaler und KI-basierter Geschäftsmodelle im Vorjahresvergleich konstant bleibt und weiterhin nachgelagert priorisiert wird. Die Unternehmenstransformation zielt damit nur begrenzt auf die Erschliessung neuer Wachstumsfelder.

Gleichzeitig bleibt die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur, Leadership und Zusammenarbeit im Vorjahresvergleich stabil relevant. Dies unterstreicht, dass Unternehmen in angespannter wirtschaftlicher Lage nicht nur auf Ergebnisverbesserung blicken, sondern zeitgleich bemüht sind, interne Stabilität durch Orientierung und Zusammenhalt zu sichern.

Abbildung 2: Transformationsintensität und -initiativen der Unternehmen



Initiativen

70 %	↑+14 %	Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle und Portfolioanpassungen
66 %	↑+12 %	Optimierung von Prozessen und Wertschöpfungsketten
63 %	↑+21 %	Programme zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung
62 %	↑+11 %	Weiterentwicklung von Unternehmenskultur, Leadership und Zusammenarbeit
57 %	↑+3 %	Interne IT- und Digitalisierungsprojekte / digitale Unternehmenstransformation und KI-Offensive
48 %	↓-13 %	Weiterentwicklung des Organisations- und Steuerungsmodells
44 %	☆	Weiterentwicklung der Belegschaftsstruktur
41 %	↑+1 %	Entwicklung neuer/digitaler bzw. KI-basierter Geschäftsmodelle
30 %	↑+2 %	Programme zu Governance, Compliance und regulatorischen Anforderungen
20 %	☆	Investition in M&A und regionale Expansion

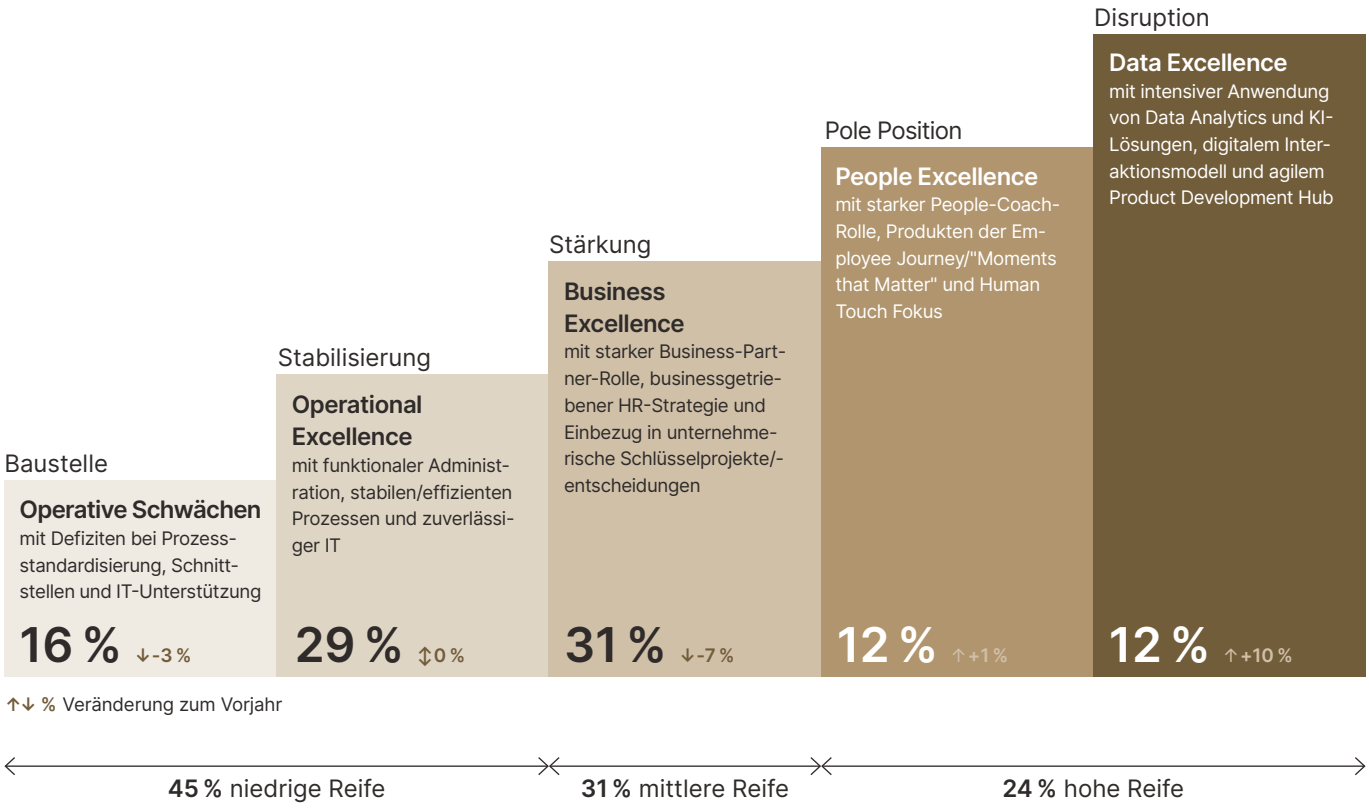
(Mehrfachauswahl möglich)

↑↓ % Veränderung zum Vorjahr ☆ In diesem Jahr erstmalig erhobene Massnahme

HR-Standortbestimmung

HR-Reifegrad

Abbildung 3: Reifegrad der HR-Funktionen



Die Mehrheit der HR-Funktionen ist nicht reif genug, die Unternehmenstransformation aktiv zu prägen.

Der HR-Reifegrad (Abb. 3) gibt an, wie gegenwärtig leistungsfähig und zukunftsgerichtet die Funktion sich selbst einschätzt. Eine hohe Reife bietet die Grundlage, die eigene Positionierung ausbauen und über das operative Geschäft hinaus einen strategisch relevanten Beitrag zur Unternehmenstransformation leisten zu können.

Im Jahresvergleich zeigt sich ein leichter, jedoch nicht flächendeckender Reifezuwachs. Der Anteil hochreifer HR-Funktionen steigt von ehemals 13 auf nun 24 Prozent, wobei dieser Zuwachs nahezu vollständig auf das Cluster Data Excellence zurückzuführen ist. Diese Entwicklung dürfte mit der vermehrten Nutzung von KI-Anwendungen einhergehen.

Insgesamt überwiegt jedoch ein ernüchterndes Bild: 76 Prozent verharren auf einem niedrigen oder mittleren Reifegrad. Diese HR-Funktionen sind nicht in der Lage, die Unternehmenstransformation wirksam anzutreiben. Sie sichern bestenfalls ihre bestehende Positionierung und administrieren die unternehmensseitigen Veränderungen.

Die HR-Funktion verändert sich langsamer als ihr Umfeld.

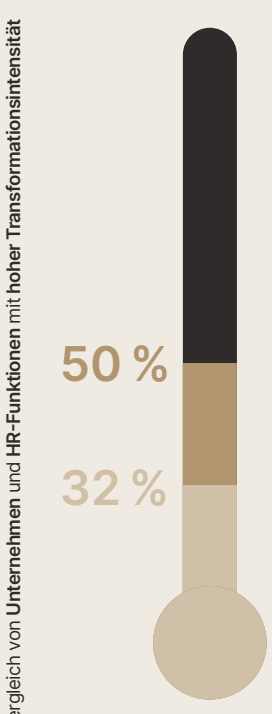
Der Vergleich der Transformationsintensität zwischen den Unternehmen und HR-Funktionen veranschaulicht: Im HR-Bereich wird Transformation seltener mit hoher Intensität verfolgt als auf Unternehmensebene (32 % vs. 50 %; Abb. 4, linke Seite). HR verortet sich dagegen vergleichsweise häufiger im mittleren (49 % vs. 43 %) und niedrigen Intensitätsbereich (19 % vs. 7 %). Die HR-Funktion nimmt damit den unternehmensweiten Transformationsruck nicht mit gleicher Konsequenz und Geschwindigkeit auf. Für HR resultiert daraus die Gefahr, im Zeitverlauf vom Wandel getrieben zu werden.

Bezogen auf die Initiativen dominiert, mit deutlichem Relevanzzuwachs, die Weiterentwicklung der Shared Services (Abb. 4, rechte Seite).

Die Schärfung der Business-Partner-Rolle bleibt trotz eines marginalen Bedeutungsrückgangs weiterhin hoch relevant – typischerweise mit alljährlich veränderter Schwerpunktsetzung. Neu unter den Top-Massnahmen ist die Qualitätsverbesserung von Prozessen durch den Einsatz generativer KI.

Am Ranking-Ende zeigt sich ein zukunftsweisender Trend: die Integration von HR in andere Enabling Functions. In 11 der 40 DAX-Unternehmen ist HR zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung bereits mit mindestens einem weiteren Verantwortungsbereich gebündelt – insbesondere mit Legal und Sustainability, in vier Fällen mit IT.

Abbildung 4: Transformationsintensität und -initiativen der HR-Funktionen



Initiativen

66 % ↑+12 %	Weiterentwicklung der Shared Services / HR Operations
52 % ↓-2 %	Weiterentwicklung der Business Partner Rolle
44 % ☆	Qualitätsverbesserung von HR-Prozessen durch generative KI
41 % ↑+2 %	Konsequente Digitalisierung und Automatisierung der HR-Prozesse mit Verschlankung des HR-Bereichs
38 % ☆	Neuausrichtung des HR Target Operating Models
33 % ☆	Aufbau datengetriebener HR-Steuerungsmodelle
32 % ☆	Weiterentwicklung der Centers of Competence Rolle
20 % ↑+5 %	Agile Organisationsentwicklung
13 % ↑+1 %	Near- und Offshoring oder Outsourcing von HR-Prozessen
12 % ☆	Integration von HR in andere Enabling Functions (z. B. IT)

(Mehrfachauswahl möglich)

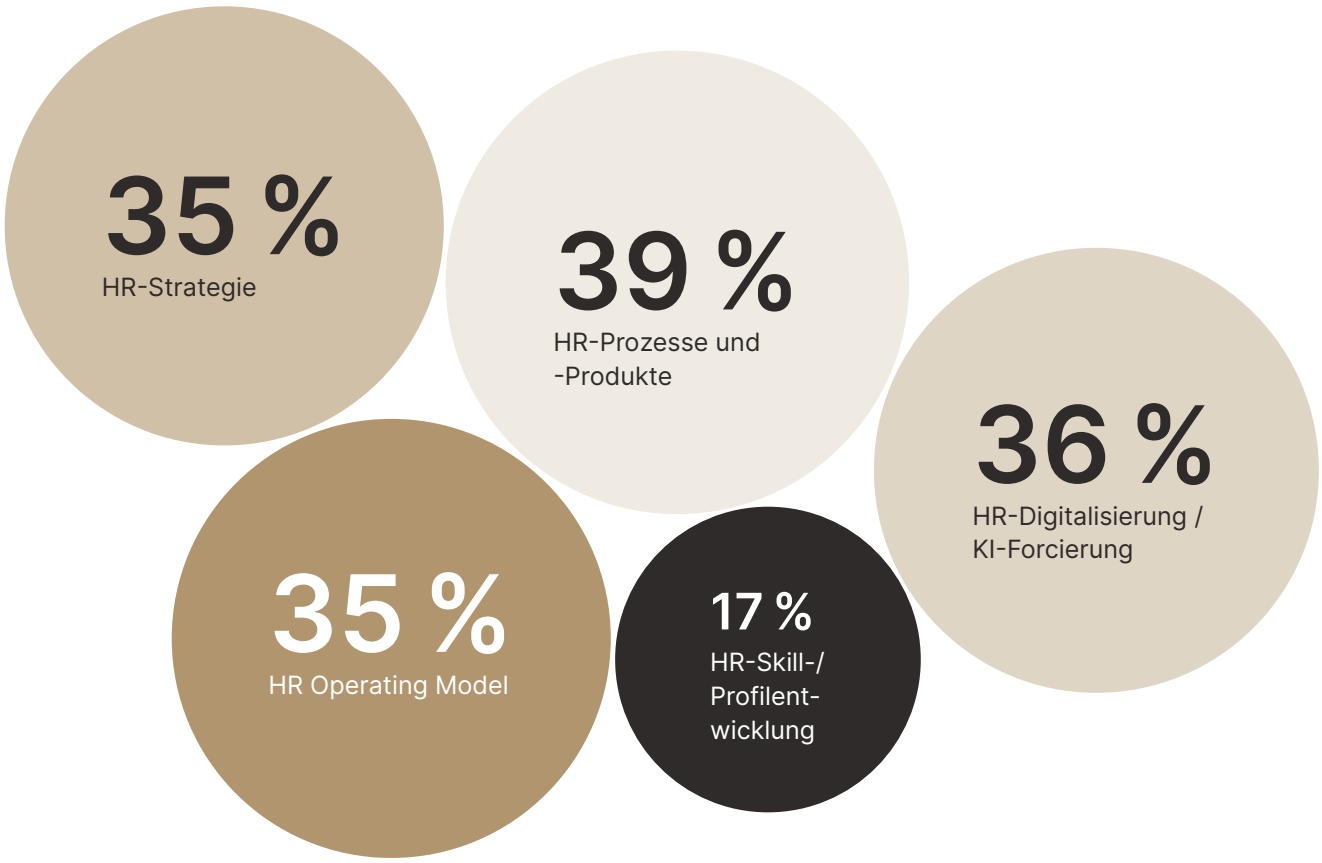
↑↓ % Veränderung zum Vorjahr ☆ In diesem Jahr erstmalig erhobene Massnahme

HR vernachlässigt die Weiterentwicklung der funktionseigenen Belegschaft.

Abbildung 5 zeigt den Anteil derer, die Transformation in den gezeigten Themenfeldern mit höchstmöglicher Intensität vorantreiben. Auffällig ist, dass die Skill- und Profilentwicklung der HR-Belegschaft im Vergleich zu anderen Transformationsfeldern mit deutlich weniger Nachdruck verfolgt wird. Damit zeigt sich ein bekanntes Phänomen: HR fördert die Gesamtbelegschaft, vernachlässigt aber die eigene Entwicklung. Diese Situation ist doppelt prekär, denn die Entwicklung der HR-Belegschaft stärkt nicht nur die Fähigkeit zur funktionseigenen Transformation, sondern schafft auch die Voraussetzung, die Unternehmenstransformation wirksam zu begleiten. Traditionell vollzieht sich die berufliche Entwicklung langfristig innerhalb der eigenen Funktion und interdisziplinäre Fähigkeiten sind nur selten vorhanden. Gefragt sind dagegen Profile, die HR-Expertise mit Business-, Prozess-, Daten- und Technologiekompetenz verbinden.

Bemerkenswert ist daneben die Intensität im Feld HR-Digitalisierung und KI-Forcierung. Unsere Projekterfahrung zeigt jedoch, dass HR im Vergleich zu Vorreiterfunktionen wie IT und Softwareentwicklung sowie Marketing und Vertrieb bei der Skalierung KI-gestützter Lösungen zurückbleibt und im Gesamtvergleich der Funktionen lediglich einen Mittelfeldplatz einnimmt.

Abbildung 5: Anteil der HR-Funktionen mit hoch ausgeprägter Transformationsintensität je Themen-Cluster



HR-Wirkungsgrad

Personalwirtschaftliche Hebel

HR leitet seinen Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit mehrheitlich nicht aus einer konsequenten ökonomischen und zahlenbasierten Logik ab.

Gefragt nach der eingeschätzten Relevanz der in Abbildung 6 dargestellten personalwirtschaftlichen Hebel zur Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit zeigt sich ein Antwortmuster, das sich in drei Cluster (niedrige, mittlere, hohe Relevanz) einteilen lässt.

Die Ergebnisse deuten insgesamt auf eine mögliche Unterschätzung oder bewusste Zurückstellung der primär kennzahlenbasierten, ökonomischen Dimension personalwirtschaftlicher Steuerung hin. Die Befragten priorisieren vor allem die kulturellen, strategischen und entwicklungsbezogenen Voraussetzungen von Wettbewerbsfähigkeit. Jene Hebel, die sich besonders unmittelbar in Kennzahlen zu Produktivität, Kapazitäten und Kosten übersetzen lassen – insbesondere Personalkostensteuerung, HR-Analytics sowie Personalabbau und Verlagerung –, werden als weniger relevant angesehen.

Strategische Personalplanung nimmt vor diesem Hintergrund eine Sonderstellung ein: Sie wird von den Befragten als relevanter personalwirtschaftlicher Hebel angesehen und verbindet im Sinne Sattelbergers qualitative quantitative, demografische und kostenseitige Dimensionen des zukünftigen Personalbestands.

Abbildung 6: Personalwirtschaftlicher Hebel zur Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit

Hoch eingeschätzte Relevanz	**69 %**	Arbeitgeberattraktivität und Führungsqualität
	62 %	People-/HR-Strategie
	61 %	Strategische Personalplanung
Moderat eingeschätzte Relevanz	**55 %**	Upskilling & Reskilling
	50 %	Talent Management
	48 %	Beitrag zur digitalen Transformation des Unternehmens
	47 %	Digitalisierung / KI-Forcierung HR
Niedrig eingeschätzte Relevanz	**38 %**	Steuerung/Optimierung unternehmensweiter Personalkosten
	35 %	People/HR Analytics
	16 %	Management von Personalabbau und Verlagerung / Sozialpartnerschaft

HR richtet sich überwiegend inhaltlich strategisch und kundenzentriert aus, steuert und misst den eigenen Wertbeitrag jedoch meist unzureichend.

Die meisten HR-Funktionen steuern ihren Wertbeitrag entweder über strategische Ausrichtung (Ableitung aus der Unternehmensstrategie) oder Kundenorientierung (Nachfrage, Nutzung, Feedback; s. Abb. 7). Gleichzeitig geben 65 Prozent der Befragten an, den HR-Wertbeitrag nicht ausreichend systematisch zu messen und zu steuern. Diese Befunde sind nicht als Widerspruch zu werten, sondern weisen auf ein verbreitetes Phänomen hin: Strategie- und Kundenlogik sind als Leitprinzip verankert, werden aber nicht konsequent in eine verbindliche Steuerungssystematik übersetzt (z. B. in Form einer klaren Governance). Damit wird HR-Wirkung vielerorts zwar inhaltlich nachvollziehbar ausgerichtet, bleibt in der Steuerung jedoch oft qualitativ und situativ.

Entsprechend sind auch etablierte Kennzahlenmodelle und die – dem Verständnis Dave Ulrichs folgende – Ausrichtung auf die ökonomische Hebelwirkung der Funktion, etwa ihren Beitrag zu Ergebnis, Umsatz oder Innovationskraft, deutlich seltener vertreten. Der Schritt zu einer reifen Wertbeitragssteuerung ist damit vielerorts längst nicht vollzogen.

Abbildung 7: Messung und Steuerung des HR-Wertbeitrags

72 %	**Strategische Ausrichtung** HR leitet aus der Unternehmensstrategie personalwirtschaftliche geschäftsrelevante Handlungsfelder ab und misst sowie steuert deren Beitrag zur Strategieumsetzung
70 %	**Kundenorientierung** HR priorisiert und bewertet Massnahmen primär anhand der Nachfrage/Inanspruchnahme von Unterstützung durch das Business sowie des Kundenfeedbacks
39 %	**Etablierte Kennzahlenmodelle** HR misst und steuert den Mehrwert seiner Aktivitäten systematisch anhand von Kennzahlen und Performance-Dashboards
16 %	**Ökonomische Hebelwirkung** HR misst und steuert Produkte und Programme gezielt anhand ihres Beitrags zu Umsatz, Ergebnis und Innovationskraft

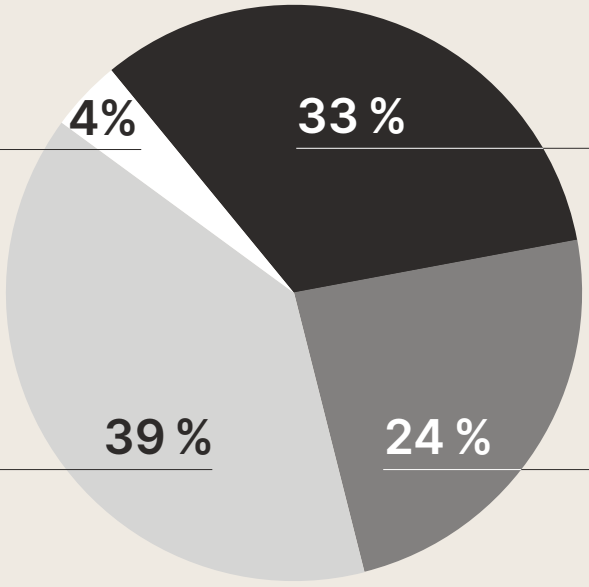
65 % **mit fehlender Systematik bei Verfolgung dieser Mess- und Steuerungsoptionen**

HR besitzt direkte und indirekte Hebel zur Steuerung des häufig grössten Kostenblocks im Unternehmen und schöpft die Möglichkeiten selten aus.

Abbildung 8 zeigt, dass HR in vielen Unternehmen an der Personalkostensteuerung mitwirkt, die durchgängige Steuerungsverantwortung jedoch nur selten übernimmt. Jede dritte HR-Funktion übernimmt indirekte Verantwortung und beeinflusst Personalkosten über Vergütungs und Führungsmodelle. Knapp jede vierte HR-Funktion schafft Kostentransparenz und setzt entsprechende Leitplanken; gut jede dritte steuert Personalkosten gemeinsam mit dem Management (z. B. mit Vetorechten). Volle Steuerungsverantwortung (auf Board-Ebene) besteht nur in wenigen Ausnahmefällen.

Personalkostensteuerung wird im Vergleich zu anderen Massnahmen tendenziell unterschätzt (Abb. 7). Dabei ist die Hebelwirkung enorm: Personalkosten stellen in vielen Unternehmen den grössten Kostenblock dar – und HR verfügt über direkte wie indirekte Stellschrauben, um diese zu adressieren. Auf Ebene der HR-Funktion selbst reicht das Spektrum von direkt steuerbaren Grössen – wie HR-Kosten pro Mitarbeitendem, Headcount-Ratio oder Shoring-/Outsourcing-Effekten – hin zu indirekten Kostenblöcken wie dem Zeitaufwand von Führungskräften in HR-Prozessen oder Kosten der HR-Schattenorganisation. Auf Unternehmensebene umfasst die Steuerungsdimension neben direkten Workforce-Kosten wie Hiring- und Trennungskosten oder Kosten der Personalentwicklung ebenfalls indirekte Kostenblöcke: Produktivitätsverluste durch unzufriedene Mitarbeitende oder Kosten durch Fehlbesetzungen in erfolgskritischen Positionen.

Abbildung 8: HR-Verantwortung für die Steuerung der unternehmensweiten Personalkosten



Volle Steuerungsverantwortung

HR übernimmt end-to-end Ownership über alle Instrumente und ist im Board verantwortlich für Steuerung und Budgeteinhaltung der Personalkosten

Indirekte Steuerungsverantwortung

HR steuert Personalkosten ausschliesslich indirekt über die Gestaltungvon Vergütungs- und Führungsmodellen

Geteilte Steuerungsverantwortung

HR steuert Personalkosten gemeinsam mit dem Management, wirkt mit Veto-Recht an Planung, Budgetierung und Massnahmenumsetzung mit

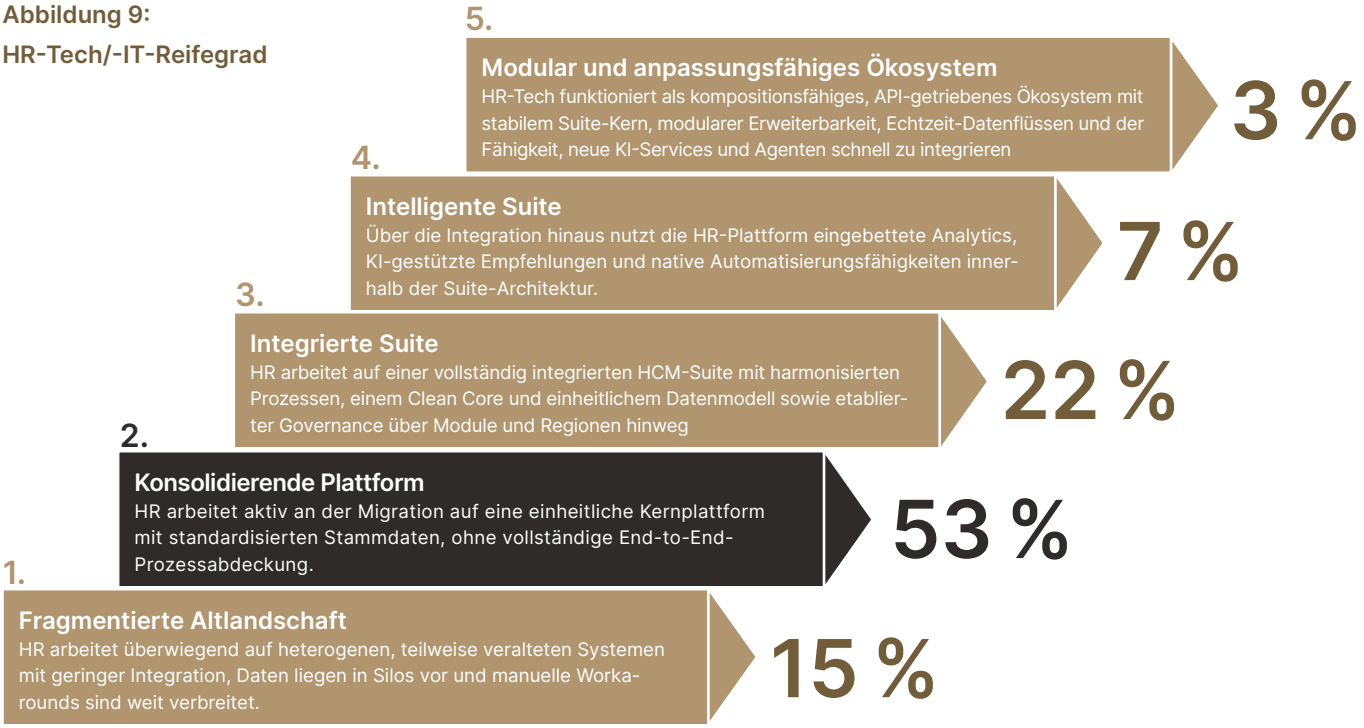
Transparenz- und Governanceverantwortung

HR schafft Kostentransparenz und übernimmt Governance-Rolle ohne Ergebnisverantwortung

HR Tech

HR-Technologie-Reife

Abbildung 9:
HR-Tech/-IT-Reifegrad



HR fehlen die Grundlagen für eine wirksame Digital-/ KI-Transformation.

Der HR-Tech-/-IT-Reifegrad der befragten Organisationen konzentriert sich auf die unteren drei Stufen (Abb. 9). Mit 53 % verortet sich die Mehrheit auf Stufe 2, der konsolidierenden Plattform: aktiv in der Migration auf eine einheitliche Kernplattform, jedoch noch ohne vollständige End-to-End-Prozessabdeckung. Weitere 15 % verharren auf einer fragmentierten Altlandschaft (Stufe 1), in der heterogene, teils veraltete Systeme dominieren, Daten in Silos liegen und manuelle Workarounds verbreitet sind.

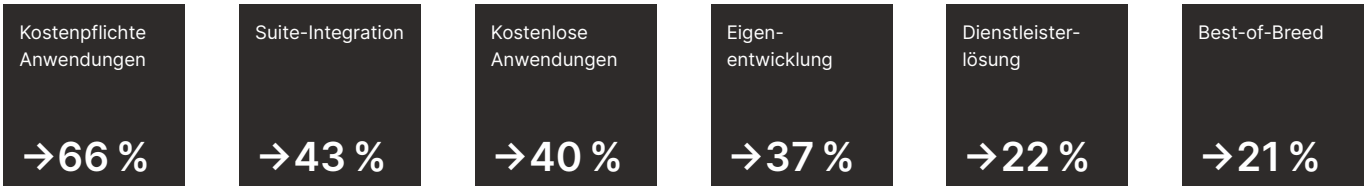
Auf Stufe 3 – integrierte Suite mit Clean Core, einheitlichem Datenmodell und etablierter Governance – befinden sich 22 % der HR-Funktionen. Diese Stufe markiert den technologischen Mindeststandard für einen wirksamen Einsatz von Machine Learning und Generativer KI und bildet zugleich die strukturelle Voraussetzung dafür, dass KI überhaupt steuerbar und skalierbar eingesetzt werden kann.

Fortgeschrittene Reifegrade bilden eine klare Ausnahme: 7 % verfügen über eine intelligente Suite (Stufe 4) mit eingebetteter Analytics, KI-gestützten Empfehlungen und nativen Automatisierungsfähigkeiten. Nur 3 % haben ein modular anpassungsfähiges Ökosystem (Stufe 5) – eine API-getriebene, kompositionsfähige Architektur, die in der Lage ist, neue KI-Services und Agenten schnell zu integrieren.

Für den Einsatz agentischer KI – autonome Systeme, die HR-Prozesse eigenständig ausführen, Entscheidungsvorlagen generieren und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine grundlegend neu konfigurieren – sind die technologischen, infrastrukturellen Voraussetzungen damit bei 90 % der befragten HR-Funktionen noch nicht gegeben. Lediglich die kombinierte Gruppe der Stufen 4 und 5 (10 %) verfügt über die Architektur, in der Agenten produktiv agieren können.

KI in HR besitzt kein einheitliches Setup

Abbildung 10: KI-Setup im „Modell“-Vergleich



(Mehrfachauswahl möglich)

Das KI-Setup der befragten HR-Funktionen ist erkennbar heterogen (Abb. 10). Kostenpflichtige Anwendungen dominieren, gefolgt von Suite-Integration, kostenlosen Anwendungen und Eigenentwicklungen. Dienstleisterlösungen und Best-of-Breed-Ansätze spielen eine nachgeordnete Rolle. Da Mehrfachnennungen möglich waren, ist von parallelen Einsatzszenarien innerhalb einzelner HR-Funktionen auszugehen.

Kritisch lässt sich schlussfolgern, dass ein heterogenes Setup die zentrale Steuerung erschwert und zugleich einen erhöhten Integrationsaufwand erzeugt. Agentische KI-Systeme – ob als HR-Serviceagenten, Recruiting-Copiloten oder Planungsagenten – setzen stabile Datenflüsse, definierte Prozessschnittstellen und eine zentrale Steuerungsebene voraus. Ein paralleles Setup aus unterschiedlichen Modellen erhöht den Integrationsaufwand erheblich und blockiert eben jene durchgehenden Prozessketten, auf die Agenten angewiesen sind, um autonom handeln zu können.

Die Suite-Integration bietet unter den genannten Modellen die günstigsten Voraussetzungen für agentische Deployments – diese setzen ein einheitliches Datenmodell und harmonisierte Prozessschnittstellen voraus.

Der verbreitete Einsatz von Eigenentwicklungen zeigt technologisches Eigeninitiative, birgt aber Risiken hinsichtlich Skalierbarkeit und Interoperabilität mit zukünftigen Agenten-Frameworks. Solange KI-Setups primär nebeneinander statt ineinandergreifend betrieben werden, bleibt das Potenzial agentischer Automatisierung strukturell begrenzt.

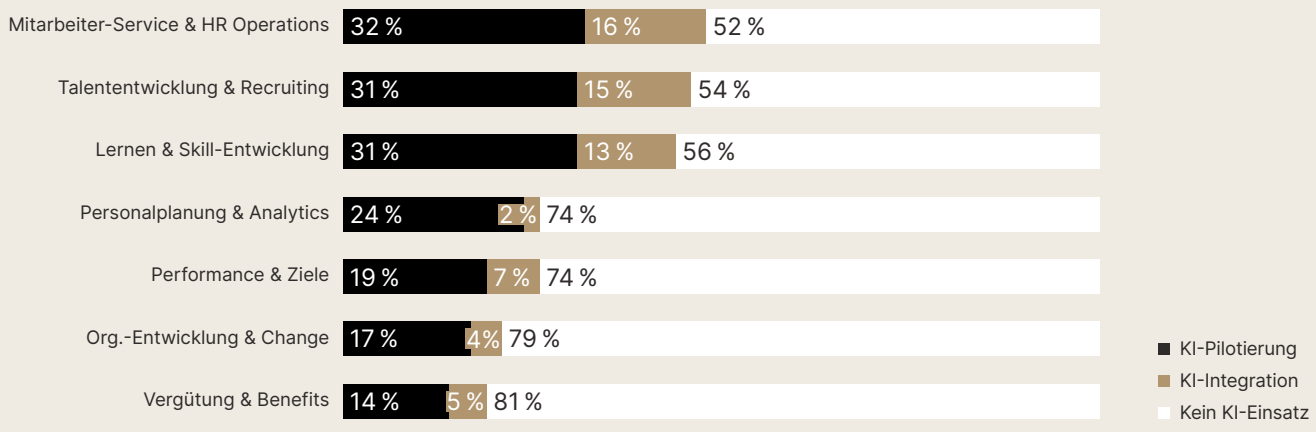
KI ist in HR längst nicht flächendeckend eingesetzt.

In der Mehrheit der befragten HR-Funktionen wird KI auch 2026 noch nicht eingesetzt (Abb. 11). Der Anteil ohne KI-Einsatz liegt zwischen 52 Prozent (Mitarbeiter-Service und HR Operations) und 81 Prozent (Vergütung und Benefits). Wo KI Einzug gehalten hat, überwiegt die Pilotierung durchgängig gegenüber der produktiven Integration.

Am weitesten fortgeschritten sind Mitarbeiter-Service & HR Operations (32 % Pilotierung, 16 % Integration), Talententwicklung & Recruiting (31 % / 15 %) sowie Lernen & Skill-Entwicklung (31 % / 13 %) – Bereiche mit etablierten Use Cases und hinreichender Datenverfügbarkeit. Am geringsten verbreitet ist KI in Vergütung & Benefits (14 % / 5 %), Org.-Entwicklung & Change (17 % / 4 %) sowie Performance & Ziele (19 % / 7 %). Die Lücke zwischen Pilotierung und produktiver Integration ist domänenübergreifend signifikant. Sie ist kein Zufallsbefund, sondern Ausdruck der in Abbildung 9 dokumentierten technologischen Unreife, die als Skalierungsbremse wirkt.

Aus der Perspektive agentischer KI schärft sich dieses Bild weiter: Agenten benötigen nicht nur Datenzugang, sondern stabile Handlungskorridore – definierte Prozessrechte, klare Übergabepunkte zwischen Mensch und System sowie eine Infrastruktur, die autonome Ausführung zulässt. Diese Voraussetzungen existieren im Pilotierungsstadium systematisch noch nicht. Die Domänen mit dem höchsten Integrationsgrad – Mitarbeiter-Service und Talententwicklung – sind zugleich jene mit dem konkretesten agentischen Potenzial: vom autonomen Bearbeiten wiederkehrender Mitarbeiteranfragen über KI-gestützte Kandidatenvorauswahl bis hin zu personalisierten Lernpfaden, die sich ohne menschlichen Eingriff anpassen. Der Übergang von der Pilotierung zu echter agentischer Wertschöpfung – in der KI nicht nur unterstützt, sondern Arbeit neu definiert und das Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine grundlegend neu gestaltet – setzt jedoch eine entschlossene Aufwertung der technologischen Basis voraus.

Abbildung 11: KI-Einsatz in ausgewählten Domänen



Ausblick



HR 2030

Allgemeine Erwartungen

Abbildung 12: Prognose der Befragten für die Entwicklung von HR bis 2030 – unabhängig von der von ihnen selbst verantworteten HR-Funktion

Prognostizierte Fokusthemen

54 %
Verantwortungszunahme von HR für die Steuerung der unternehmensweiten Personalkosten

47 %
Deutliche Verschlankung von HR bei gleichzeitigem Ausbau von Strategie- und Technologie-Rollen

15 %
Verlagerung von HR Operations in GBS-Strukturen und verstärktes Outsourcing

11 %
Entwicklung von HR hin zu einem eigenständigen Geschäftsmodell

22 %
Zunehmende Besetzung von Führungsrollen in HR mit IT- und Business-Profilen

21 %
Integration von HR in funktionsübergreifende Service- und Plattformstrukturen

11 %
Integration von HR und IT

(Mehrfachauswahl möglich)

Prognostizierte Positionierung

Top 1	**Business Partner:** HR stellt spezialisierte Expertise bereit und unterstützt das Business bei der Umsetzung geschäftsrelevanter Initiativen
Top 2	**Business Enabler:** HR nimmt durch strategische Workforce-Planung und -Steuerung aktiv Einfluss auf geschäftskritische Themen und leistet messbaren Wertbeitrag für zentrale Stakeholder
Top 3	**Operations Partner:** HR gewährleistet reibungslose, effiziente und kundenorientierte, digitalgestützte Prozesse und Services
Top 4	**Business Driver:** HR ist neben der/dem CEO das einflussreichste Gestaltungs- und Steuerungszentrum der Organisation, in der der Faktor Mensch als entscheidender Treiber von Wertschöpfung und Transformation angesehen wird

Die erwartete Entwicklung des Geschäftsfelds HR – unabhängig von der eigenen Funktion – lässt sich entlang der Dimensionen prognostizierte Fokusthemen und prognostizierte Positionierung beschreiben.

In Bezug auf Fokusthemen werden vorwiegend zwei strukturelle Verschiebungen erwartet: erstens eine deutlich stärkere Verantwortungsübernahme von HR für die Steuerung unternehmensweiter Personalkosten; zweitens eine Verschlankung der HR-Funktion bei gleichzeitigem Ausbau von Strategie- und Technologierollen. Ergänzend werden eine zunehmende Besetzung von HR-Führungsrollen mit IT- und Business-Profilen sowie eine stärkere Integration von HR in funktionsübergreifende Service- und Plattformstrukturen erwartet. Bemerkenswert ist die Diskrepanz zwischen dieser, der allgemeinen Erwartung, und den eigenen Prioritäten: Was für HR insgesamt als zukunftsrelevant angesehen wird, wird innerhalb der eigenen HR-Funktion nur nachgelagert priorisiert (vgl. Abb. 4 und 5 zu den Themen Funktionsintegration sowie Skill- und Profilentwicklung).

Mit Blick auf die erwartete Positionierung von HR dominiert das Business Partnering. Dies stellt eine naheliegende, aber wenig disruptive Perspektive dar, die an ein mittlerweile etabliertes Rollenverständnis anknüpft.

HR-Digital-Expert:innen sehen einen höheren Transformationsbedarf als die von uns befragten HR-Verantwortlichen.

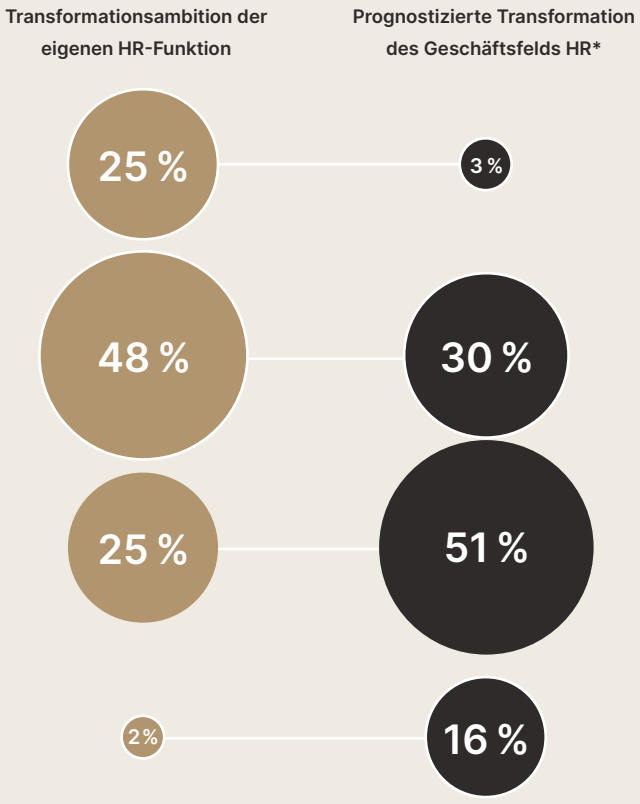
Die Mehrheit der von uns befragten Personen verortet die Transformationsambition der eigenen HR-Funktion (Abb. 13, linke Seite) im Modus kontinuierlicher Evolution – schrittweise Verbesserung bestehender Strukturen, kein radikaler Wandel. Gesteigerte Ambitionen in Form innovativer oder disruptiver Veränderungen besitzt nur rund jede vierte HR-Funktion.

Der Kontrast zur Aussenperspektive ist erheblich: HR-Digital-Expert:innen, befragt in einer weiteren Studie (Kienbaum & BPM, 2026), zeichnen ein deutlich ambitionierteres Bild der erwarteten Funktionsentwicklung – mit einer Mehrheit zugunsten innovativer oder disruptiver Veränderung (Abb. 13, rechte Seite).

Der begrenzten Transformationsambition liegen unserer weiteren Erhebung und Analyse zufolge drei Hauptursachen zugrunde:

- Ein verengtes Transformationsverständnis
- Eine mangelnde Umsetzungskonsequenz
- Ein unscharfes Zielbild

Abbildung 13: Transformationsintensität zwischen Ambition und Erwartung



* Prognose von 151 HR-Digital-Expert:innen (Kienbaum & BPM, 2026)

Ursache 1: Verengtes Transformationsverständnis

Abbildung 14: Geplante Massnahmen der HR-Transformation bis 2030

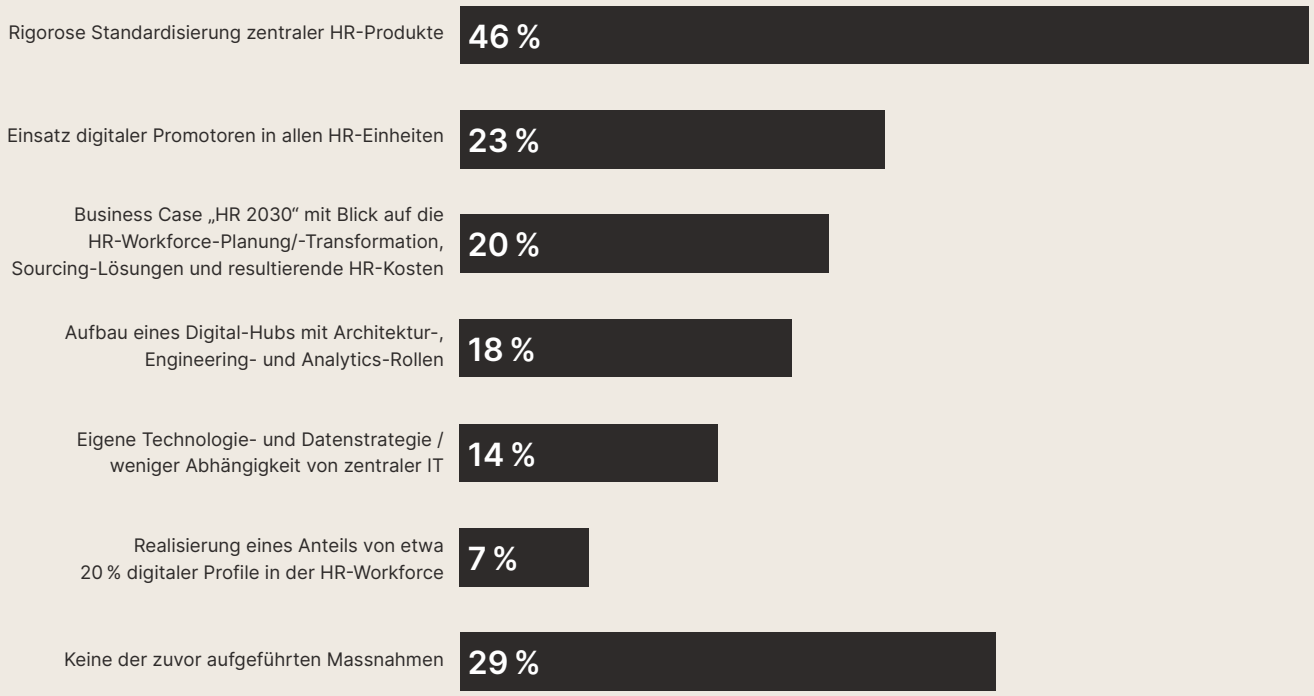


Abbildung 14 legt weniger eine fehlende Transformationsbereitschaft als ein verengtes Transformationsverständnis nahe, in dessen Mittelpunkt vor allem die HR-intern ausgerichtete Optimierung steht. Mit 46 Prozent wird die rigorose Standardisierung zentraler HR-Produkte mit Abstand am häufigsten genannt. Massnahmen mit stärker erkennbarem Zukunfts- und Aussenbezug bleiben dagegen deutlich dahinter zurück. Standardisierung schafft zwar wichtige operative Voraussetzungen, entfaltet jedoch nur begrenzte Strahlkraft nach aussen und adressiert veränderte Erwartungen, neue Rollenbilder und technologische Entwicklungen allenfalls indirekt. Transformation wird damit primär als Optimierung verstanden – weniger als grundlegende Neuausrichtung. Besonders deutlich wird diese Veren-gung beim Aufbau digitaler Fähigkeiten: Der Einsatz digitaler Promotoren sowie der Aufbau eines Digital-Hubs, einer eigenen Technologie- und Datenstrategie oder digitaler Profile in der HR-Workforce bleiben die Ausnahme. Dies steht in Spannung zum erwarteten Wandel hin zu mehr Strategie- und Technologierollen sowie HR-Führungskräften mit IT- und Business-Hintergrund (vgl. Abb. 12). Dass ein Drittel der Befragten überhaupt keine der gezeigten Massnahmen verfolgt, verschärft den Befund.

Ursache 2: Mangelnde Umsetzungskonsequenz

Für HR insgesamt werden ambitionierte Einsparungen ausgerufen – für die eigene HR-Funktion fallen diese Ambitionen hingegen deutlich zurückhaltender aus. Wie bereits gezeigt (vgl. Abb. 12), erwarten 47 Prozent der Befragten eine deutliche Verschlankung der HR-Funktion insgesamt. Zudem gehen HR-Digital-Expert:innen davon aus, dass bis 2030 etwa jede dritte HR-FTE durch KI-Effekte betroffen sein könnte (Kienbaum & BPM, 2026). Bei den für die eigene HR-Funktion bis 2030 geplanten Einsparungen zeigt sich hingegen ein deutlich zurückhaltenderes Bild (Abb. 15).

So zielen die meisten der befragten HR-Verantwortlichen lediglich auf eine Stabilisierung oder moderate Reduktion der Kapazitäten ab. Deutlich tiefere Einschnitte bleiben die Ausnahme. Was insgesamt als erheblichen Effizienz- und Kapazitätsdruck erkannt wird, scheint für die eigene HR-Funktion somit nur eingeschränkt zu gelten. Die Konsequenz wird bereits sichtbar: Statt Kapazitäten substanziell abzubauen, werden sie vielfach eher verlagert (Kienbaum & DGFP, 2026).

Abbildung 15: Verbindliche Einsparziele der HR-Funktionen bis 2030

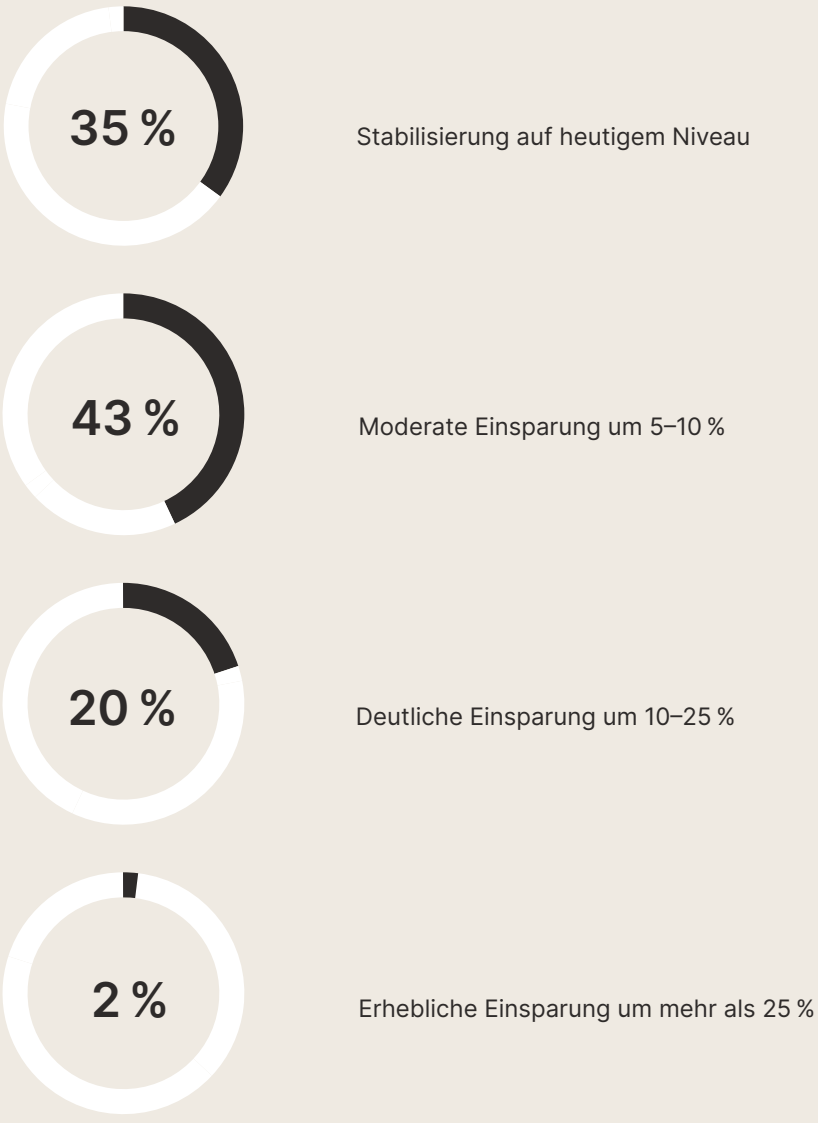
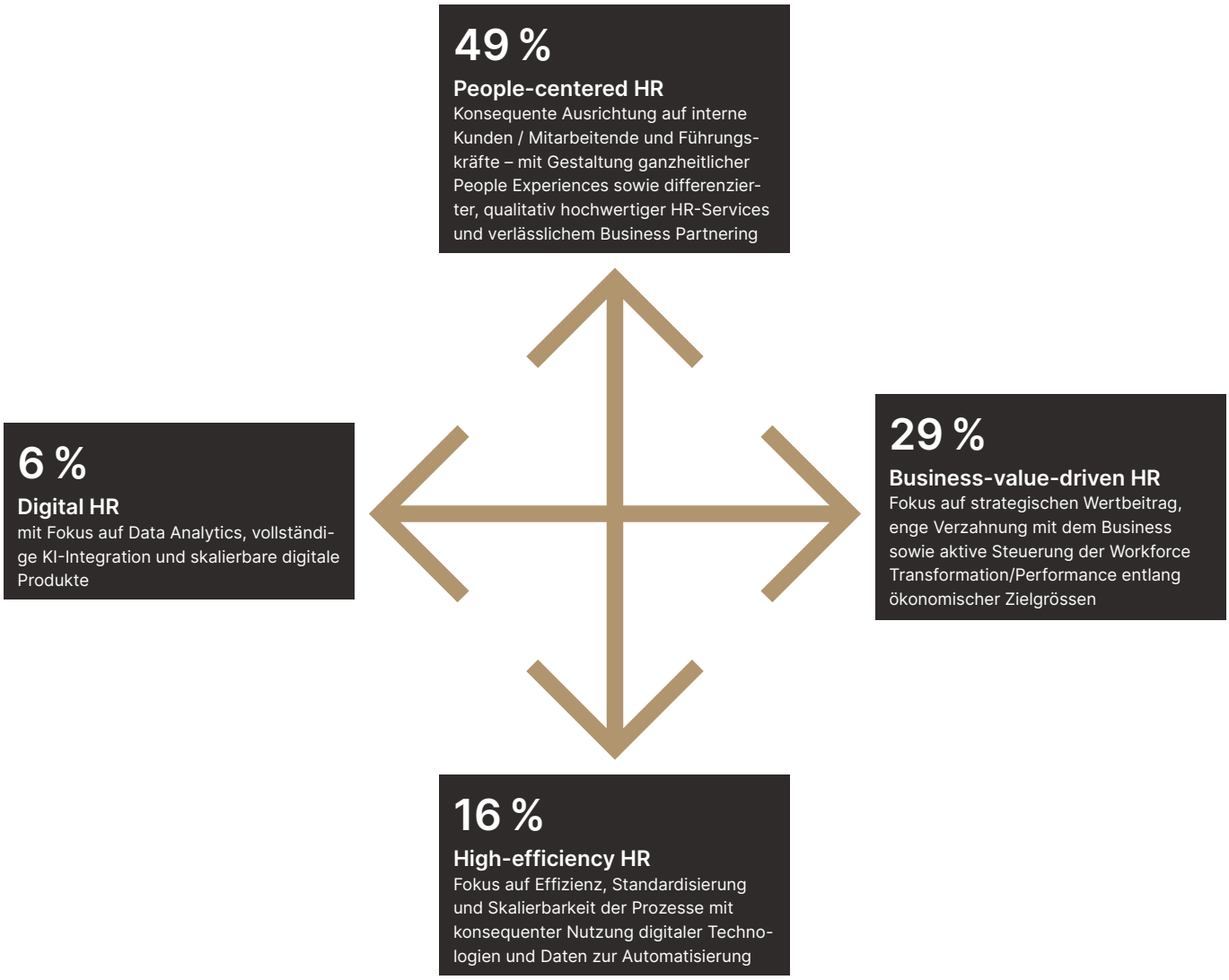


Abbildung 16: Angestrebte Positionierungen der HR-Funktionen im Jahr 2030



Die bevorzugte Zielpositionierung der HR-Funktionen (Abb. 16) ist – wenig überraschend – peoplecentered: mit Gestaltung ganzheitlicher People Experiences, hochwertigen Services und verlässlichem Business Partnering. Dies deckt sich mit der bereits dargestellten Erwartung an die allgemeine Positionierung von HR (vgl. Abb. 12). Innovativere, business-value-driven oder gar disruptive Zielbilder wie „Digital HR“ (bzw. „AI first“) werden deutlich seltener verfolgt. Die Zielbilder schliessen sich inhaltlich zwar nicht aus, wurden in der Befragung jedoch als jeweils vorrangige Positionierung abgefragt. Die Zahlen unterstreichen die ausgeprägte Serviceorientierung, zugleich aber auch das begrenzte Transformationsverständnis: HR definiert sich in der Zukunftsvorstellung weiterhin primär über die Nähe zu Mitarbeitenden und Führungskräften. Die auf Effizienz, Digitalisierung/KI und ökonomischen Wertbeitrag ausgerichteten Zielbilder werden demgegenüber deutlich seltener verfolgt.

Implikationen und Handlungsfelder

In dynamischen Zeiten entwickelt sich die HR-Funktion mehrheitlich im evolutionären Modus – einem Tempo, das erkennbar hinter der Transformationsgeschwindigkeit der Gesamtorganisation zurückbleibt. Mit dem Aufkommen agentischer KI verschärft sich dieses Risiko strukturell: HR-Funktionen, die die technologischen Grundlagen jetzt nicht legen, büssen nicht nur Geschwindigkeit ein, sondern riskieren ihre Möglichkeiten einer wachsenden und gestaltenden Positionierung. Folgende Handlungsfelder für eine über klassisches Business Partnering hinausgehende HR-/People-Funktion ergeben sich aus unseren Studienergebnissen, Netzwerkge-sprächen und Projekterfahrungen:

- Ableitung der Transformationsplanung für 2030 in Verbindung mit einer attraktiven Storyline/Positionierung und HR-IT-/KI-Strategie
- Anpassung der HR-Funktionalstrategie mit Fokus auf den ökonomischen Wertbeitrag in den Bereichen Personalkostenmanagement, Organisationsentwicklung, Workforce Transformation, Beitrag zur digitalen Unternehmenstransformation, Kultur- und Leadership-Qualität
- Weiterentwicklung des HR Operating Models mit seinen Rollen und Bausteinen – mit Stärkung einer strategischen Kundenfunktion, mit Governance- und Produktorientierung in den Competence Centern, dem Aufbau eines Digital Hubs (Huband-Spoke) und Bündelung aller Transaktionsleistungen
- Stärkung der End-to-End-Verantwortung für HR-Prozesse und Schlüsselprodukte bei weitgehender Digitalisierung und direkter Manager-/User-Interaktion (Stopp des Business-Partner-Rollouts)
- Durchführung einer KI-Impact-Analyse für alle HR-Prozesse, -Produkte und -Lösungen im Hinblick auf Automatisierungspotenziale, Data-Analytics-Lösungen und digitale Customer Experience
- Aufbau der technologischen Voraussetzungen für agentische KI: Clean Core und einheitliches Datenmodell als Datenfundament, API-Strategie für Agentenintegration, Harmonisierung des fragmentierten KI-Setups zugunsten suite-integrierter Architekturen, Aufbau eines KI-Governance-Rahmens sowie Etablierung der Datenpipelines, die agentische Systeme für proaktives, autonomes Handeln benötigen
- Ableitung der Implikationen für aktuelle HR-Jobrollen im Hinblick auf Aufgaben- und Skill-Entwicklung sowie Bemessungslogiken, Sizing Ratios und Zielplanung für 2030
- Personalplanung innerhalb von HR mit einer deutlichen Steigerung des Anteils an Informatik- und Digitalprofilen sowie einem digitalen Upskilling aller HR-Jobrollen
- Stärkung der Zusammenarbeit in Projekten und Boards sowie ggf. Integration der HR-Funktion mit IT und Finance; dabei Orientierung an integrierten Lösungen für Kosten und skillbasiertes Workforce Management, Performance- und Innovationskultur, ganzheitliche Transformationsgestaltung und neue Arbeitswelten

Autoren

Nutzen Sie unsere Expertise, um neue Perspektiven zu eröffnen, und sprechen Sie unsere Autoren an.

Kienbaum



Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director & Partner
HR & Organisation Transformation
Kienbaum, Köln

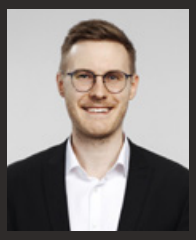
walter.jochmann@kienbaum.de



Frank Stein

Senior Manager
HR & Organisation Transformation
Kienbaum, Düsseldorf

frank.stein@kienbaum.de

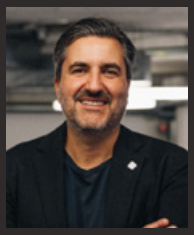


Philipp Scheibbs

Consultant
HR & Organisation Transformation
Kienbaum, Frankfurt

philipp.scheibbs@kienbaum.de

SAP

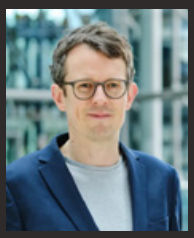


Stephan Koenen

Head of Market Development
SAP, Walldorf

stephan.koenen@sap.com

DGFP



Christian Lorenz

Geschäftsführer
Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Berlin

c.lorenz@dgfp.de



Kai Helfritz

Leiter Mitgliedermanagement & Kooperationen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Berlin

helfritz@dgfp.de

Quellen

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/

Ansprechpartnerin Kienbaum Schweiz

Kontaktieren Sie Ihre Ansprechpartnerin vor Ort.



Dr. Isabella Peres

Senior Manager
HR & Organisation Transformation
Kienbaum Schweiz | Zürich

isabella.peres@kienbaum.com

Quellen

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 Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Strasse 5
51149 Köln
kienbaum.com

Kienbaum AG
Dufourstrasse 43
CH-8008 Zürich
kienbaum.ch