

 Studie | 2024

HR zwischen Effizienzdruck, Talentmangel und KI

Ergebnisse der HR-Strategie-
und -Organisationsstudie 2024

Kienbaum



Executive Summary

Die vorliegende Studie präsentiert und diskutiert die Antworten von 386 Personaler:innen aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und Konzernen unterschiedlicher Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz hinsichtlich der folgenden Themen und Fragestellungen:

Wirtschaftliche Situation und aktuelle Veränderungsprojekte in Unternehmen: Das wirtschaftliche Klima ist rauer geworden. Die Zahl der Unternehmen in der Konsolidierungsphase hat zugenommen und wachstumsorientierte Unternehmen sind aktuell weniger präsent auf dem Markt. Der Grossteil der Teilnehmenden gibt an, sein Geschäftsportfolio zu optimieren. Zudem investiert die Hälfte der Unternehmen in gravierende IT- und Digitalisierungsprojekte und entwickelt neue, digitale Geschäftsmodelle.

People-Risiken für die Geschäftsentwicklung: Steigende Personalkosten werden als bedeutendstes personalwirtschaftliches Risiko für die Geschäftsentwicklung identifiziert, wobei gleichzeitig eine sinkende Bereitschaft für Investitionen in die HR-Funktion und People-Themen beobachtet wird. Weitere hohe People-Risiken sind Vakanzen und Qualifizierungslücken in der Belegschaft.

Aktueller Reifegrad der HR-Funktion: Trotz einer positiven Entwicklung und des Anstiegs im Reifegrad zeigen die Ergebnisse, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen noch in den frühen Phasen der Weiterentwicklung ihrer People-Funktion stecken.

Konkrete Veränderungsrichtungen im HR Operating Model: Der grösste Veränderungsbedarf wird aktuell in der Weiterentwicklung der Business-Partner-Rolle gesehen, gefolgt von einem Upgrade des Shared Service Center. Einhergehend mit dem substanziellen Anstieg der Personalkosten wird am dritthäufigsten eine schlanke HR-Funktion („Lean HR“) als bedeutende Veränderungsrichtung aufgeführt.

Derzeitiger Stand in der Nutzung von HR-Technologien: Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die meisten HR-Kernprozesse weiterhin über HCM-OnPremise-Lösungen abgebildet werden, wohingegen Cloud-Technologien nur vereinzelt zum Einsatz kommen. Weitere Investitionen in die Digitalisierung, insbesondere in Cloud-Technologien, sind jedoch unumgänglich, um flexibel und schnell Innovationen voranzutreiben und die Grundlagen für die Adaption von KI-Technologien zu legen.

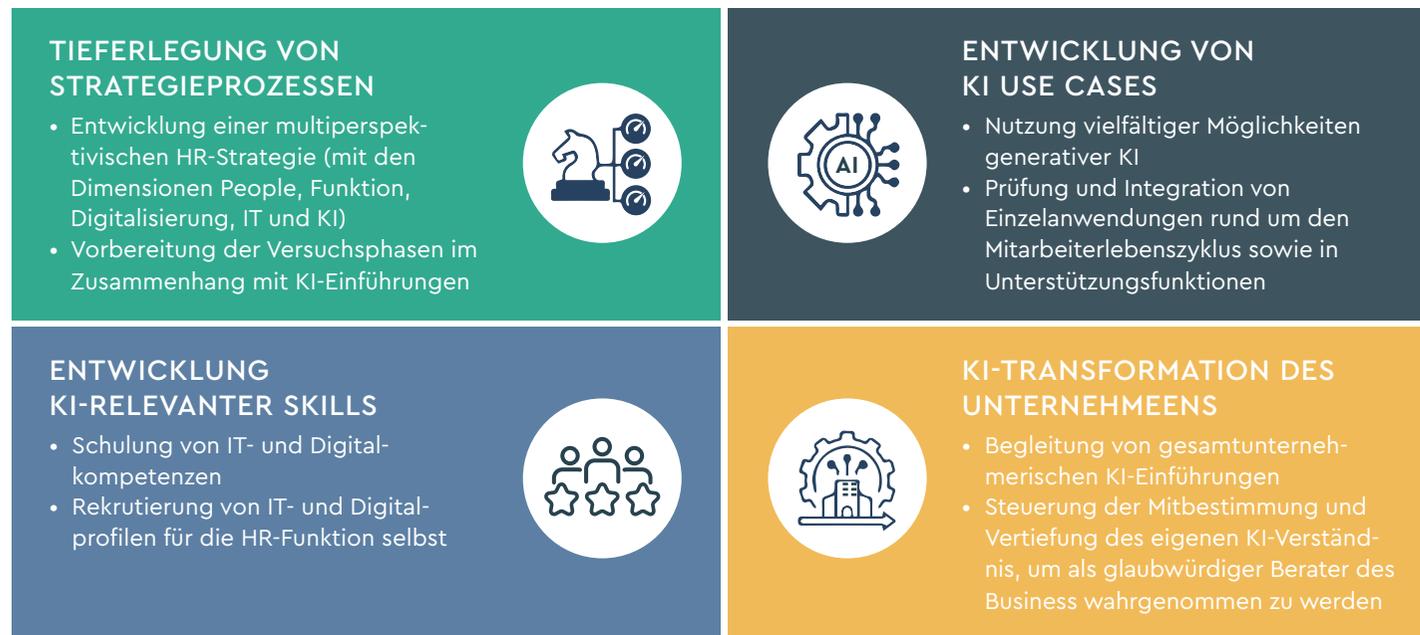


Executive Summary

Aktuelle Entwicklungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) in HR: Obwohl die Befragten einige Risiken bei der Anwendung von KI im HR-Bereich sehen, wird bereits mit dem Einsatz von KI experimentiert. Dabei gilt es für den zielgerichteten Einsatz von KI, ein konkretes strategisches Zielbild zu entwickeln. Vor allem ist es aber wichtig, die

Investitionen in Cloud-Technologie voranzutreiben, um das Potenzial von KI ausschöpfen zu können. Die Studienergebnisse deuten auf vier grössere Handlungsfelder zur Weiterentwicklung der HR-Organisation mit Fokus Technologie und Consulting hin:

ABB. 1 – VIER HANDLUNGSFELDER ZUR WEITERENTWICKLUNG DER HR-ORGANISATION



Einleitung

In den letzten zwei Jahren hat sich die HR-Community in einem bemerkenswerten Tempo verändert: Nach einem Jahr 2022, das von intensiven Herausforderungen und einem positiven Veränderungsdruck geprägt war (Stichwort „Crunchtime“), folgte ein Jahr 2023, das von einem regelrechten Hype um HR begleitet wurde, der eine optimistische Perspektive auf die Zukunft der Personalarbeit eröffnete; die Attraktivität der Jobs im Personalbereich stieg an und die Community schien auf einem vielversprechenden Kurs ihres (selbst-) wahrgenommenen Mehrwerts zu sein.

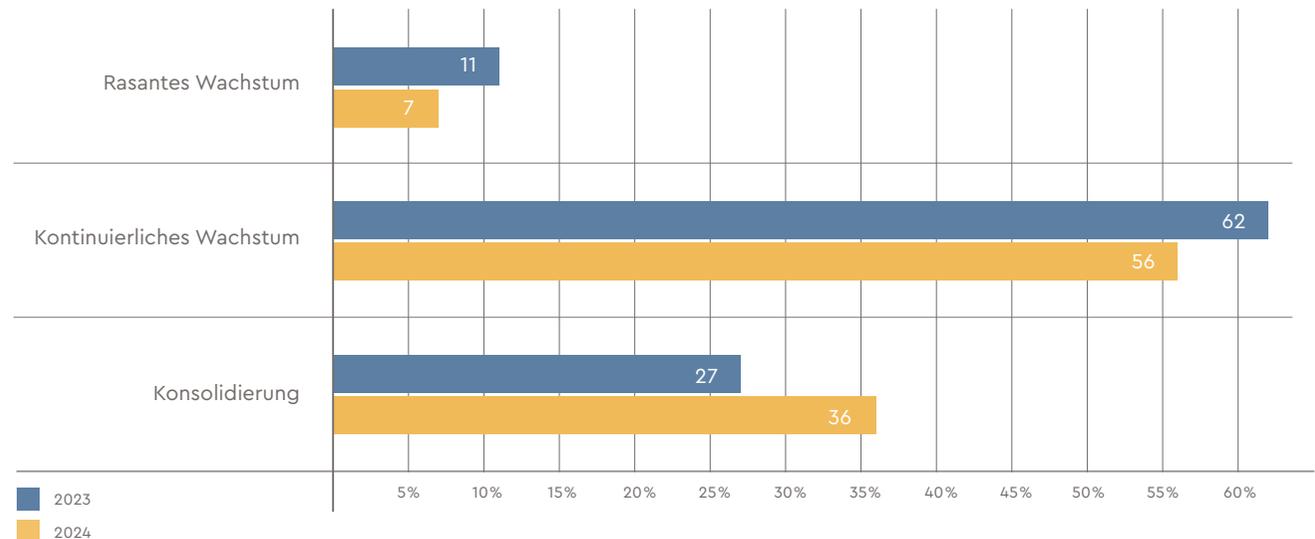
Doch die HR-Funktion steht im Jahr 2024 vor einer neuen, komplexen Situation: Angesichts des rasanten Technologieschubs durch Künstliche Intelligenz (KI), der angespannten Fachkräftesituation und der unsicheren gesamtwirtschaftlichen Lage muss sich HR neu behaupten. Aktuell befindet sich die HR-Landschaft somit in einem Spannungsfeld zwischen Effizienzdruck, Talentmangel und KI-Transformation.

Auf der Suche nach Lösungen für diese multiplen Herausforderungen haben Kienbaum und SAP im Jahr 2024 erneut die HR-Situation in Deutschland, Österreich und Schweiz abgebildet und 386 Mitarbeitende des Personalbereichs aus Mittelständlern und Konzernen unterschiedlicher Branchen zur Wahrnehmung ihrer HR-Funktion befragt. Von den befragten Personalern tragen 56 Prozent die Gesamtverantwortung für die HR-Funktion ihres Unternehmens, weitere 16 Prozent haben eine Leitungsfunktion unterhalb der Top-Ebene inne. Damit können die Ergebnisse als Spiegel und Standortbestimmung der Meinungsführer der HR-Community in der DACH-Region gedeutet werden.

Wirtschaftliche Situation und derzeitige Veränderungsprojekte in den Unternehmen

Die Studienergebnisse verdeutlichen: Das wirtschaftliche Klima ist rauer geworden. Derzeit befinden wir uns in einer Phase, die für Unternehmen nicht von durchweg positivem Wachstum geprägt ist. Vielmehr zeigt sich, dass lediglich 7 Prozent (Vorjahr: 11%) der Stichprobe ein rasant steigendes Wachstum in ihren Unternehmen verzeichnen, während sich 36 Prozent (Vorjahr: 27%) in einer Konsolidierungsphase befinden und der Grossteil, nämlich 56 Prozent, kontinuierliches Wachstum verzeichnet. Die Zahl der Unternehmen in der Konsolidierungsphase hat zugenommen und wachstumsorientierte Unternehmen sind aktuell weniger präsent auf dem Markt.

ABB. 2 – WIRTSCHAFTLICHER ENTWICKLUNGSMODUS 2023–2024



Die Studienergebnisse verdeutlichen:
Das wirtschaftliche Klima ist
rauer geworden.

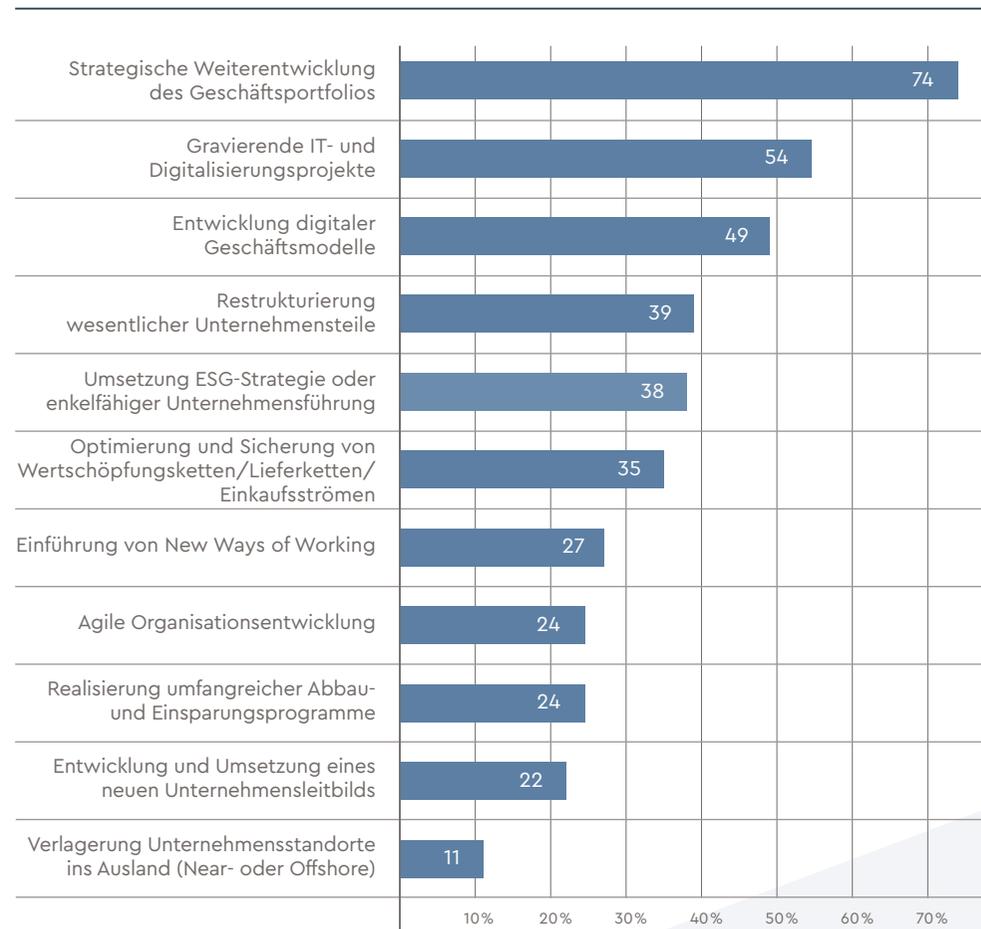
Wirtschaftliche Situation und derzeitige Veränderungsprojekte in den Unternehmen

Diese Tendenzen spiegeln sich auch in den derzeitigen Grossprojekten der Unternehmen wider: An erster Stelle stehen Veränderungsprojekte, die auf die Optimierung des Geschäftsportfolios abzielen. Dreiviertel der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen derzeit in die strategische Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios investiert. Zudem beobachtet jeweils rund die Hälfte der Befragten, dass ihr Unternehmen in gravierende IT- und Digitalisierungsprojekte investiert und neue digitale Geschäftsmodelle entwickelt. In Anbetracht der aktuellen wirtschaftlichen Situation geben 39 Prozent der Befragten ausserdem die Restrukturierung wesentlicher Unternehmensteile als bedeutendes Veränderungsprojekt an. Es wird deutlich, dass aufgrund aktueller gesellschaftspolitischer Entwicklungen die Umsetzung einer ESG-Strategie und einer enkelfähigen Unternehmensführung ebenso wie die Optimierung und Sicherung von Wertschöpfungs- und Lieferketten von grosser Bedeutung sind. Weitere Veränderungsprojekte umfassen die Einführung von New

Ways of Working (27%), die Förderung agiler Organisationsentwicklung (24%), die Realisierung umfangreicher Abbau- und Einsparungsprogramme (24%) sowie die Umsetzung eines neues Unternehmensleitbilds (22%). Dahingegen scheint die Verlagerung von Unternehmensstandorten ins Ausland (Near- oder Offshoring) mit lediglich 11 Prozent weniger bedeutsam für Unternehmen zu sein.

Durch die Ergebnisse wird deutlich, dass die aktuelle wirtschaftliche Situation der Unternehmen auch neue Anforderungen an die HR-Funktion stellt. Die Personalarbeit spielt eine wichtige Rolle bei der Begleitung dieser nicht immer ausschliesslich positiven Entwicklungen. Die HR-Funktion nimmt dabei eine wichtige Rolle als Transformationsbegleiter ein. People-Themen können entscheidend für den Erfolg der genannten Veränderungsprojekte sein, bergen jedoch auch Risiken, die sich negativ auf das Geschäft auswirken können.

ABB. 3 – BEDEUTENDE VERÄNDERUNGSPROJEKTE



People-Risiken für die Geschäftsentwicklung

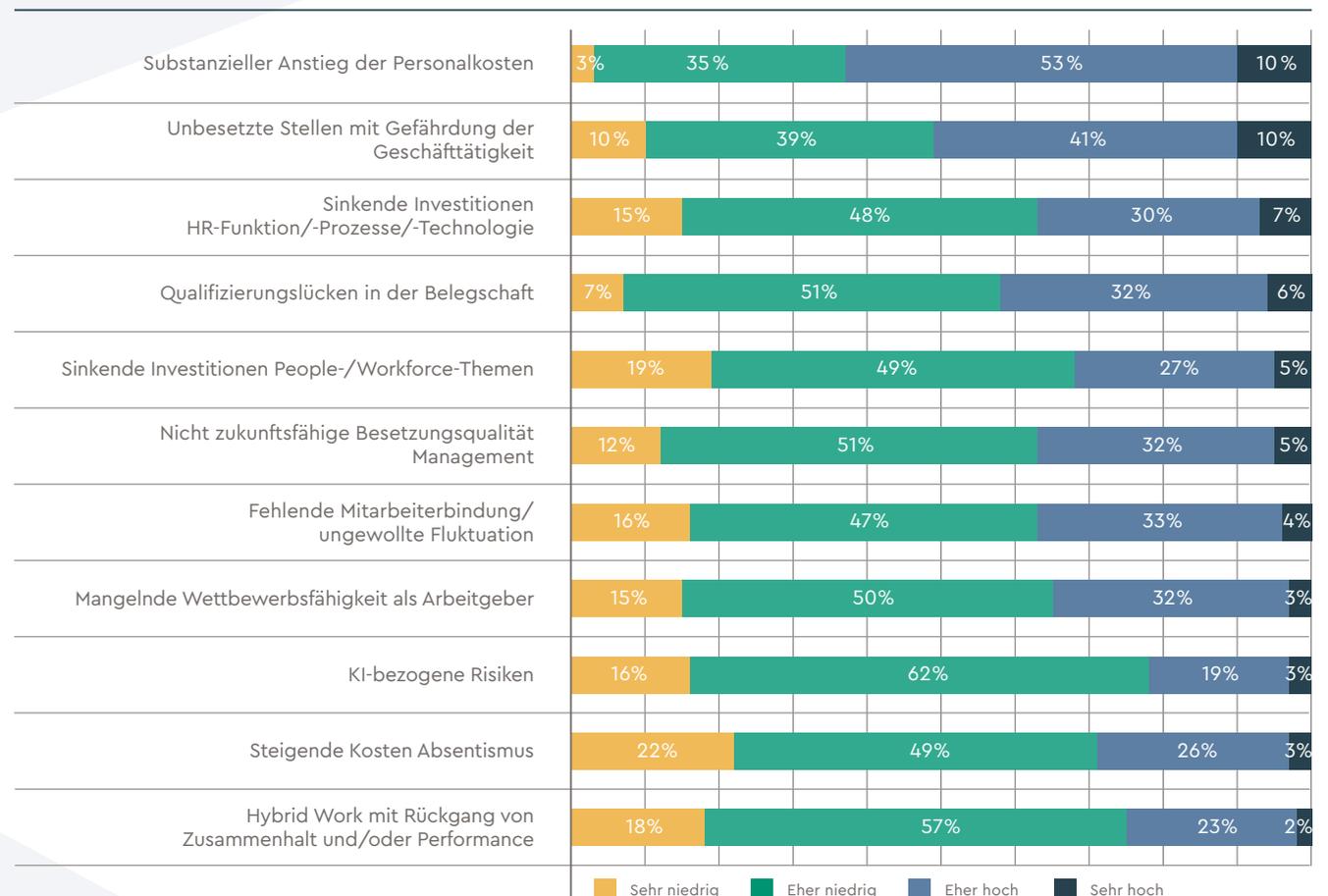
Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass der substantielle Anstieg der Personalkosten als bedeutendstes personalwirtschaftliches Risiko für die Geschäftsentwicklung von den Teilnehmenden der Studie identifiziert wurde. Gleichzeitig beschreiben rund ein Drittel der Befragten eine sinkende Investitionsbereitschaft für die HR-Funktion und -Prozesse sowie für Workforce-Themen. Darüber hinaus gibt die Hälfte der Befragten unbesetzte Stellen mit Gefährdung der Geschäftsfähigkeit als hohes Risiko an. Als weiteres hohes Risiko werden Qualifizierungslücken in der Belegschaft sowie eine nicht zukunftsfähige Besetzungsqualität im Management gesehen. Knapp ein Drittel der Teilnehmenden beschreibt ausserdem eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit als Arbeitgeber und eine fehlende Mitarbeiterbindung als hohes personalwirtschaftliches Risiko.

Es wird evident, dass die steigenden Personalkosten bei gleichzeitig sinkender Investitionsbereitschaft in die People-Funktion das grösste geschäftskritische Risiko für Unternehmen darstellen. Ein Blick in die aktuelle Kienbaum Untersuchung zur HR-Kostenstruktur, die gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Personalforschung

durchgeführt wurde, zeigt, dass diese Sorge berechtigt ist. Die Untersuchung bestätigt einen kontinuierlichen Anstieg der HR-Gesamtkosten von 2020 bis 2024, insbesondere bei nicht-personenbezogenen Ausgaben der HR-Funktion. Eine

Herausforderung für Personaler steht darin, Kostentreiber zu analysieren und Strategien zu entwickeln, um die weiteren Risiken effektiv zu minimieren und das Unternehmen langfristig mit qualifiziertem Personal zu versorgen.

ABB. 4 – GRÖSSTE PERSONALWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN



Konkrete Veränderungsrichtungen im HR-Operating-Model

Eine entscheidende Voraussetzung für den Umgang mit diesen People-Risiken ist auch eine zukunftsfähige Aufstellung des HR-Operating-Modells. Hierzu wurden die Teilnehmenden der Studie nach aktuellen Veränderungsrichtungen ihres HR-Organisationsmodells gefragt. Während im Vorjahr die radikale Digitalisierung und Automatisierung des HR-Operating-Modells als bedeutendste Veränderungsrichtung genannt wurde, steht dieses Jahr die Weiterentwicklung der Business-Partner-Organisation im Vordergrund und wird von 61 Prozent der Befragten genannt. Auch das Upgrade von Shared Service Center und HR Operations im Hinblick auf Touchpoints und Technologien wird von der Hälfte der Teilnehmenden als eine bedeutende Veränderungsrichtung aufgeführt. Einhergehend mit dem substanziellen Anstieg der Personalkosten wird am dritthäufigsten schliesslich eine schlanke HR-Funktion („Lean HR“) als bedeutende Veränderungsrichtung des HR-Operating-Modells genannt. Dieser Ansatz zielt auf Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierungen, Kostensenkungen und Personalanpassungen ab und wird von mehr als einem Drittel der Befragten aufgeführt.

Während die Einführung einer Prozessorganisation mit Ende-zu-Ende-Verantwortung und die agile Organisationsentwicklung noch von rund einem Viertel der Befragten genannt wird, scheint die ambidextre Organisationsentwicklung, der Transfer von HR-Transactions-Produkte in multifunktionale Shared-Service-Einheiten sowie der Aufbau einer

Steuerungslogik mit dezidierten HR-Geschäftsmodellen weniger bedeutsam zu sein. Insgesamt spiegeln diese Veränderungsrichtungen die bisherigen Ergebnisse wider und stellen die Stärkung der HR-Kundenfunktion bei gleichzeitigen Effizienzsteigerungen in den Fokus.

ABB. 5 – AKTUELLE VERÄNDERUNGSRICHTUNGEN IM HR-OPERATING MODEL



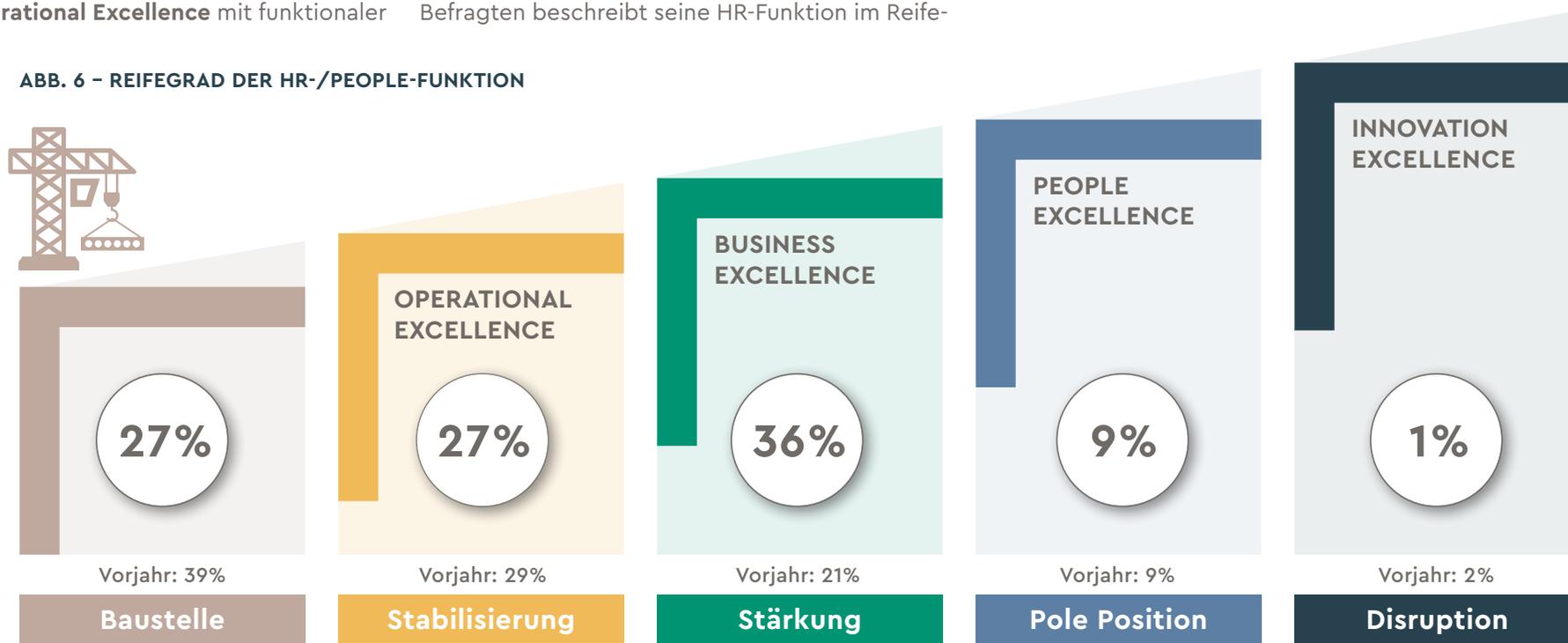
Aktueller Reifegrad der HR-Funktion

Mit Blick auf den Reifegrad der HR-Funktion zeigt sich eine positive Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr. Die Teilnehmenden der Studie wurden gebeten, den Reifegrad ihrer HR-Funktion auf der Basis eines fünfstufigen Reifegradmodells einzuschätzen. Der Anteil der „**Baustellen**“, der eine HR-Funktion vor allem mit grossen Defiziten in Operations und HR-Kernprozessen widerspiegelt, hat im Vergleich zum Vorjahr deutlich abgenommen: Aktuell beschreibt lediglich noch rund ein Viertel der Teilnehmenden (Vorjahr: 39%) ihre HR-Funktion als „Baustelle“. 27 Prozent (Vorjahr: 29%) befinden sich weiterhin im Bereich der **Operational Excellence** mit funktionaler

Administration, stabilen Prozessen und zuverlässiger IT. Dahingegen hat der Anteil im Reifegrad **Business Excellence** deutlich zugenommen. So beschreiben 36 Prozent (Vorjahr: 21%) der Teilnehmenden ihre HR-Funktion mit starkem Support der Geschäftsmodelle der Organisation, akzeptierter Business-Partner-Rolle, Workforce Transformation und strategiegeliterten Projekten. Unverändert zum Vorjahr sehen 9 Prozent der Befragten ihre HR-Funktion im Bereich **People Excellence** mit Umsetzung von Employee Experience, „Moments that matter“, Inklusion und New Work. Lediglich 1 Prozent (Vorjahr: 2%) der Befragten beschreibt seine HR-Funktion im Reife-

grad **Innovation Excellence** als agile Organisation mit externem Kundenfokus und Digital Ecosystem mit Anwendungen von Data Analytics und KI. Trotz der positiven Entwicklung und dem Anstieg im Reifegrad „Business Excellence“ zeigen die Ergebnisse, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen noch in den frühen Phasen der Entwicklung ihrer People-Funktion stecken. Damit HR bestehende und zukünftige Anforderungen bewältigen und den Transformationsprozess als zuverlässiger Partner begleiten kann, ist eine Weiterentwicklung der HR-Funktion unumgänglich.

ABB. 6 – REIFEGRAD DER HR-/PEOPLE-FUNKTION



Derzeitiger Stand der HR-Technologie-Lösungslandschaft

Die Ergebnisse des Reifegradmodells spiegeln sich auch in den Ergebnissen zu der aktuellen HR-Lösungslandschaft wider. Hier zeigt sich ein äusserst differenziertes Bild: Die gewählten HR-Technologie-Lösungen variieren stark.

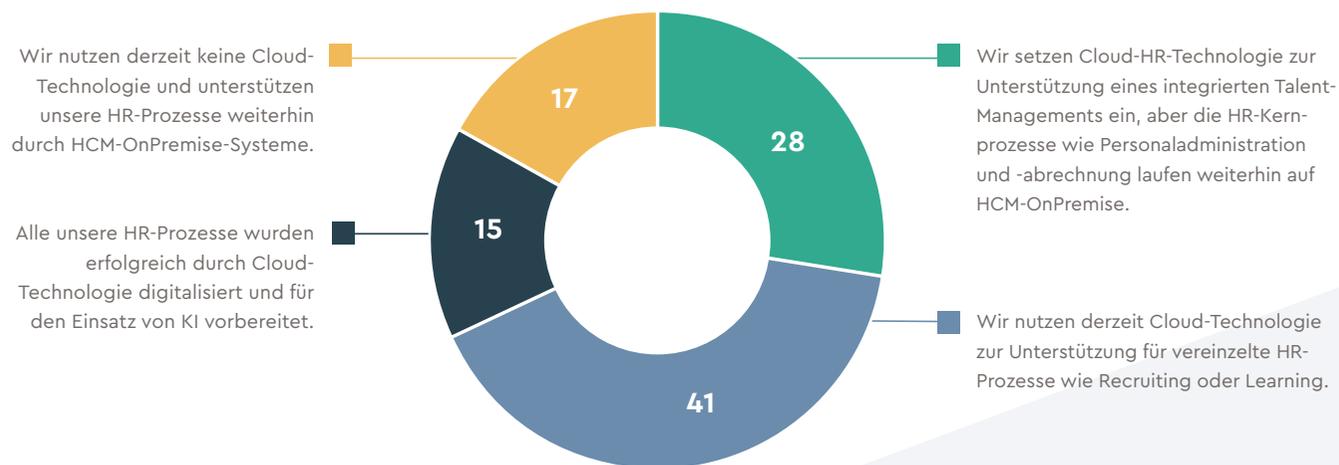
In 17 Prozent der Unternehmen werden die HR-Prozesse weiterhin durch HCM-OnPremise-Systeme unterstützt und es kommt keine Cloud-Technologie zum Einsatz. Dahingegen nutzt der Grossteil (41%) der Unternehmen derzeit bereits Cloud-Technologien zur Unterstützung einzelner HR-Prozesse wie Recruiting oder Learning. Weitere 28 Prozent der Unternehmen setzen Cloud-Technologien zur Unterstützung eines integrierten Talent-Managements ein, wobei jedoch Kernprozesse wie Personaladministration und -abrechnung weiterhin auf HCM-OnPremise-Systemen laufen. Durch die mangelnde Flexibilität solcher HCM-OnPremise-Systeme und die fehlende Grundlage zur Adaption von KI-Technologien kann aber hierbei nur unzureichend auf die Herausforderungen der Zukunft der Arbeit reagiert werden.

Von einer Full-Cloud-Lösung, die end-to-end die kompletten HR-Core- und -Talentprozesse unterstützt, sind die meisten Unternehmen nach wie vor weit entfernt. Lediglich in 15 Prozent der befragten Unternehmen werden alle HR-Prozesse erfolgreich durch Cloud-Technologie digitalisiert und für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz nachhaltig vorbereitet.

In Summe verdeutlichen die Ergebnisse, dass Cloud-Technologien nur für vereinzelte HR-

Prozesse zum Einsatz kommen, wohingegen viele HR-Kernprozesse weiterhin über HCM-OnPremise-Systeme abgebildet werden. Der Umstieg auf vollumfängliche, moderne, cloud-basierte HR-Technologien stellt jedoch eine entscheidende Voraussetzung für die Ausschöpfung des Potenzials von KI dar. Weitere Investitionen in die Cloud-Technologie sind daher unumgänglich, um flexibel und schnell Innovationen voranzutreiben und so die Zukunft der Arbeit ganzheitlich zu gestalten.

ABB. 7 – EINSATZ VON HR-TECHNOLOGIE-LÖSUNGEN IN HR-PROZESSEN



Angaben in Prozent

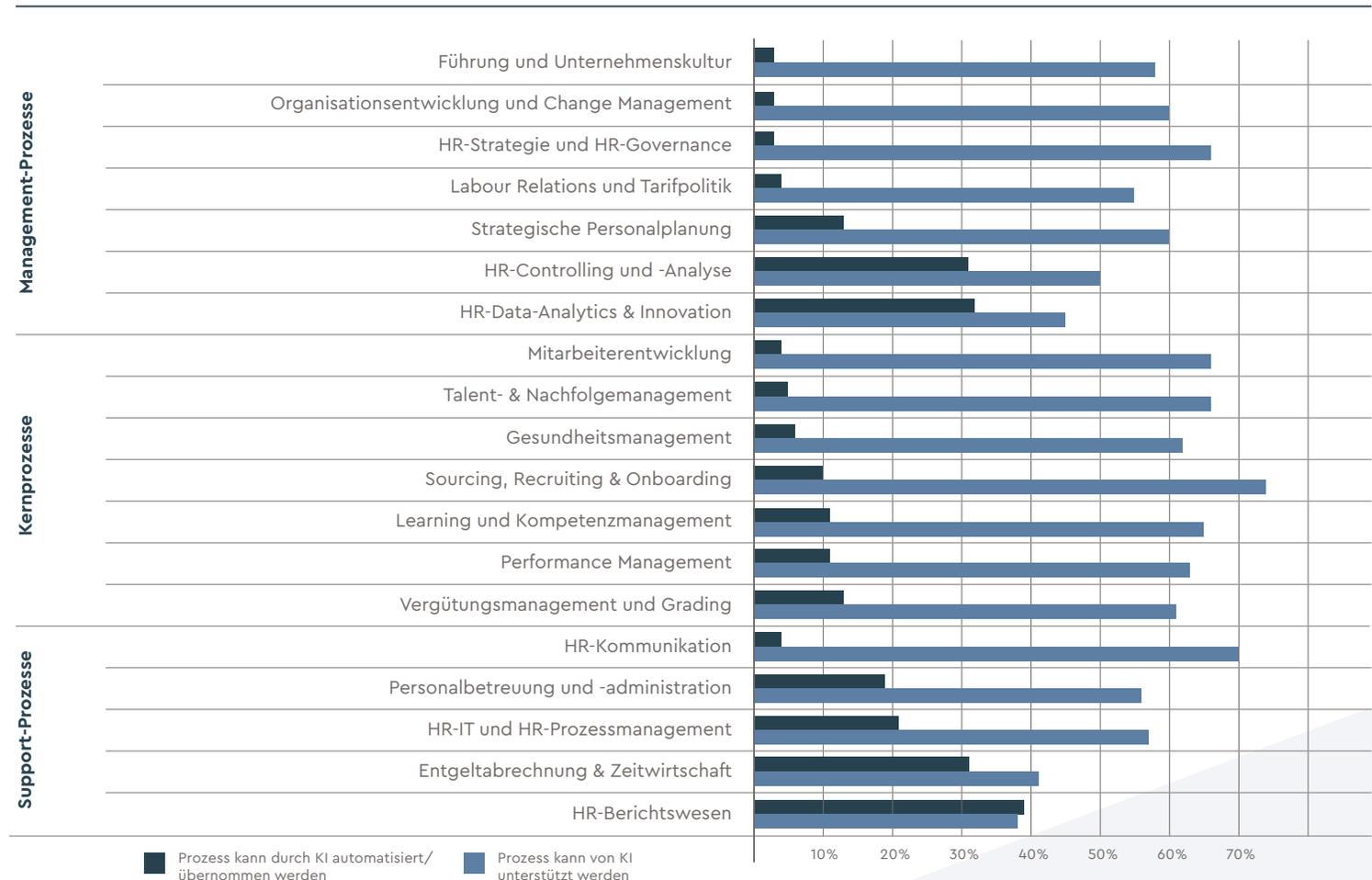
Aktuelle Entwicklungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in HR

In der diesjährigen Studie wurden die Teilnehmenden ausserdem über aktuelle Entwicklungen zum Einsatz künstlicher Intelligenz in der HR-Funktion befragt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass die Befragten in allen Personalprozessen Unterstützungspotenzial oder sogar vollständiges Automatisierungspotenzial durch KI sehen. Insbesondere in den Support-Prozessen und datenbasierten Management-Prozessen können laut einigen Befragten HR-Prozesse vollständig durch KI automatisiert und übernommen werden, während die Teilnehmenden in den Kernprozessen überwiegend Unterstützungs- statt vollständiges Automatisierungspotenzial sehen. In den Support-Prozessen kann laut 40 Prozent der Befragten insbesondere das HR-Berichtswesen sowie laut 32 Prozent der Befragten die Entgeltabrechnung und Zeitwirtschaft vollständig durch KI automatisiert werden. In den Management-Prozessen sehen rund ein Drittel der Teilnehmenden insbesondere im Bereich HR-Data-Analytics und Innovation sowie im Bereich HR-Controlling und -Analyse vollständiges Automatisierungspotenzial durch KI.

Grösstes Unterstützungspotenzial sehen drei Viertel der Befragten bei den Kernprozessen in dem Bereich Sourcing, Recruiting und Onboarding. Geringstes Automatisierungs- und Unterstützungs-

potenzial durch KI sehen die Befragten in den Management-Prozessen Labour Relations und Tarifpolitik, Führung und Unternehmenskultur sowie Organisationsentwicklung und Change Management.

ABB. 8 – BEEINFLUSSUNG HR-PROZESSE DURCH KI



Aktuelle Entwicklungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in HR

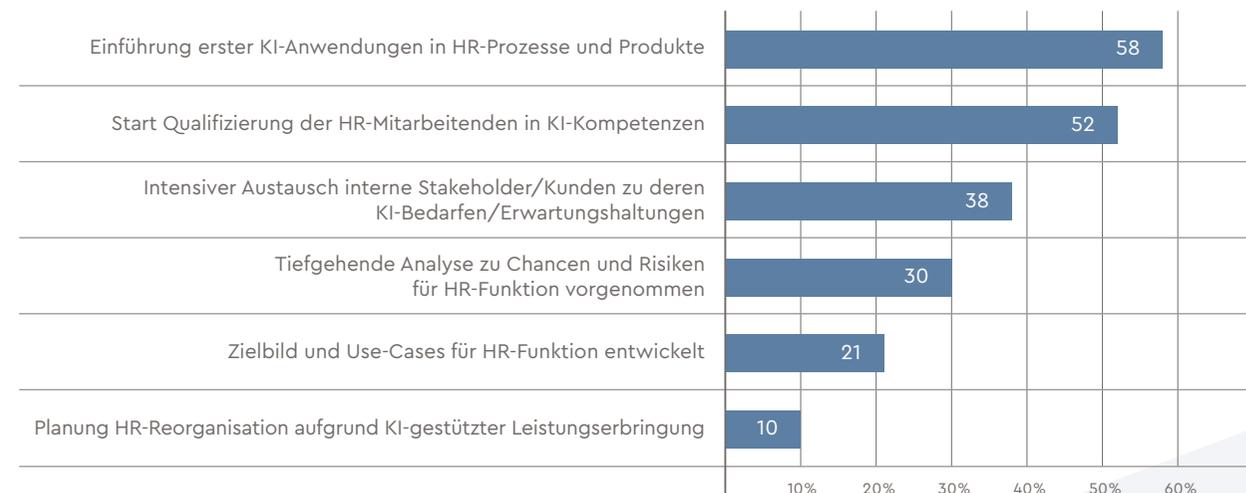
Insgesamt wird deutlich, dass insbesondere transaktionale und datenbasierte Prozesse von KI-Anwendungen profitieren können, wohingegen die Befragten bei eher transformationalen und konzeptuellen Fragestellungen weniger Unterstützungs- und Automatisierungspotential durch KI sehen.

Die Studienergebnisse zeigen ausserdem, dass die Mehrheit der Unternehmen (58%) bereits mit der Einführung erster KI-Anwendungen in HR-Prozessen und -Produkten experimentiert. Dieses Ergebnis ist insofern interessant, als dass lediglich jedes fünfte

Unternehmen ein konkretes Zielbild und Use Cases für den Einsatz von KI in der HR-Funktion entwickelt hat und lediglich 30 Prozent eine tiefgehende Analyse zu den Chancen und Risiken von KI für die HR-Funktion vorgenommen haben. Die steigende Bedeutung von KI zeigt sich auch darin, dass bereits mehr als die Hälfte der Unternehmen (52%) mit der Qualifizierung der HR-Mitarbeitenden in KI-Kompetenzen begonnen haben. Ausserdem geben 38 Prozent der Teilnehmenden an, dass ein intensiver Austausch mit internen Stakeholdern und Kunden zu deren KI-Bedarfen und Erwartungshal-

tung erfolgt. Die Planung einer HR-Reorganisation aufgrund KI-gestützter Leistungserbringung scheint weniger relevant und wird lediglich von 10 Prozent der Befragten genannt. Zusammengefasst verdeutlichen die Ergebnisse die zunehmende Bedeutung von KI. Gleichzeitig wird ersichtlich, dass Unternehmen oft im luftleeren Raum mit KI-Anwendungen experimentieren, ohne ein klares strategisches Zielbild zu verfolgen und ohne eingehende Analysen der Auswirkungen auf die HR-Funktion durchzuführen.

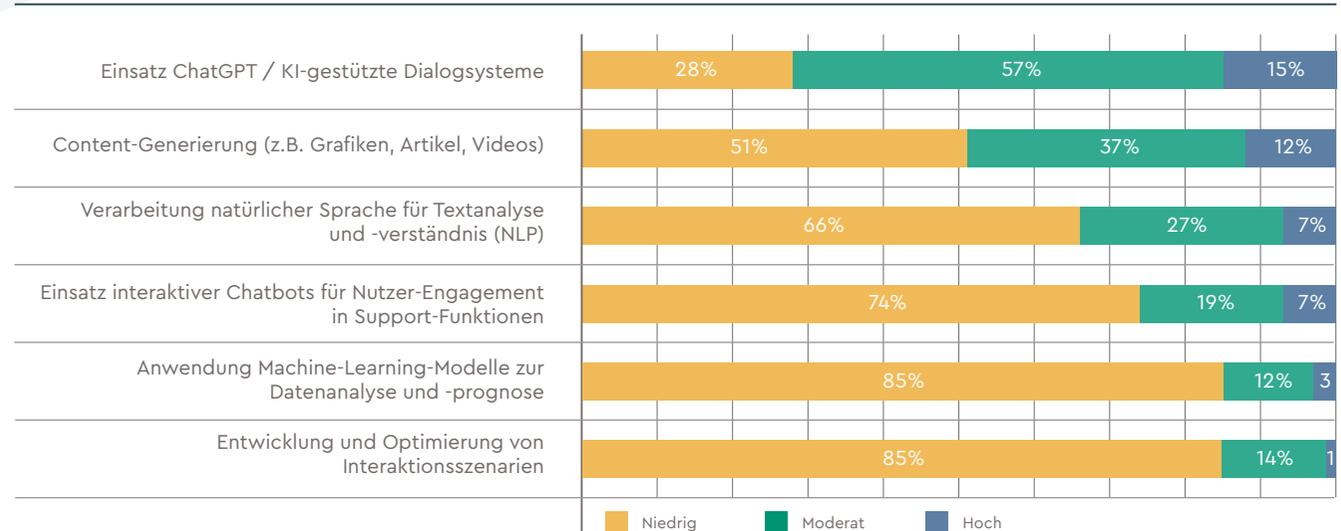
ABB. 9 – KI-REIFEGRAD DER HR-FUNKTION



Aktuelle Entwicklungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in HR

Betrachtet man die Ausprägungen der derzeitigen KI-Anwendungsskills innerhalb der HR-Funktion, wird deutlich, dass insbesondere Fähigkeiten zum Einsatz von ChatGPT und weiteren KI-gestützten Dialogsystemen am stärksten ausgeprägt sind. Anwendungskompetenzen zur KI-basierten Content-Generierung für beispielsweise Grafiken, Videos oder Artikel sind laut Angaben der Teilnehmenden ebenfalls moderat (37%) bis hoch (12%) ausgeprägt. Weniger verbreitet sind dahingegen Anwendungskompetenzen für die Verarbeitung natürlicher Sprache für Textanalyse und -verständnis (NLP), für den Einsatz interaktiver Chatbots für das Nutzer-Engagement in Support-Funktionen, für die Anwendung von Machine-Learning-Modellen zur Datenanalyse und -prognose sowie für die Entwicklung und Optimierung von Interaktionsszenarien, einschliesslich kreativer und analytischer Anwendungen. Die Ergebnisse zeigen, dass Anwendungskompetenzen in Bezug auf KI innerhalb der HR-Funktion insgesamt eher moderat bis niedrig ausgeprägt sind. Um KI-Kompetenzen zu vermitteln, die über den Einsatz von KI zur Text- und Content-Generierung hinausgehen, bedarf es weitere Qualifizierungsmassnahmen.

ABB. 10 – KI-ANWENDUNGSSKILLS INNERHALB DER HR-FUNKTION

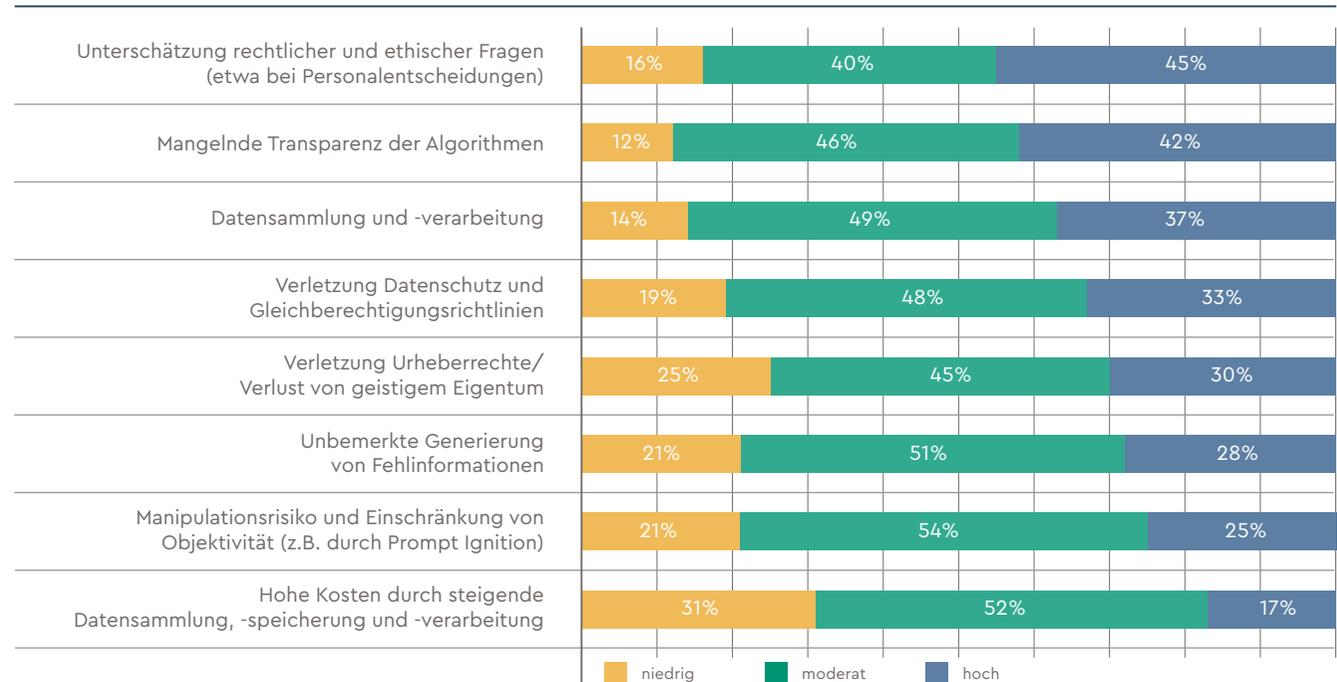


Die Ergebnisse zeigen, dass Anwendungskompetenzen in Bezug auf KI innerhalb der HR-Funktion eher moderat bis niedrig ausgeprägt sind.

Aktuelle Entwicklungen zum Einsatz Künstlicher Intelligenz in HR

Schliesslich wurden die Teilnehmenden zu möglichen Risiken bei der Anwendung von KI befragt. Die Unterschätzung rechtlicher und ethischer Fragen, etwa bei Personalentscheidungen, steht dabei an erster Stelle und wird von den Befragten überwiegend als moderat (40%) bis hoch (45%) eingeschätzt. Auch die mangelnde Transparenz der Algorithmen wird von den Teilnehmenden als moderates (46%) bzw. hohes Risiko (42%) bewertet. Weiterhin geben die Befragten als moderates (49%) bis hohes (37%) Risiko an, dass KI keine Modelle und Konzepte verstehe, sondern lediglich zur Datensammlung und -verarbeitung diene. Weitere Risiken stellen laut den Befragten die Verletzung der Datenschutz- und Gleichberechtigungsrichtlinien (moderat: 48%; hoch: 33%) sowie die Verletzung der Urheberrechte und Verlust von geistigem Eigentum (moderat: 45%; hoch: 30%) dar. Ebenfalls relevant ist aus Sicht der Teilnehmenden das Risiko, dass KI unbemerkt Fehlinformationen generieren kann (moderat: 51%; hoch: 28%) sowie das Manipulationsrisiko und Einschränkungen in der Objektivität (z.B. durch Prompt Ignition) (moderat: 54%; hoch: 25%). Hohe Kosten aufgrund zunehmender Datensammlung, -speicherung und -verarbeitung werden als geringstes Risiko bewertet, aber dennoch von mehr als der Hälfte der Befragten als moderates Risiko und von jedem Sechsten als hohes Risiko genannt. Mit Blick auf die Risiken bei der Anwendung von künstlicher Intelligenz zeigt sich insgesamt, dass die verschiedenen Risiken von den Befragten mehrheitlich als moderat bis hoch bewertet werden. Die Ergebnisse ver-

ABB. 11 – ERWARTETE RISIKEN DURCH KI



deutlichen daher die Relevanz, eine systematische Chancen-Risiken-Analyse zum Einsatz von KI innerhalb der HR-Funktion durchzuführen, um etwaigen Risiken zu begegnen und Chancen zur Stärkung der HR-Funktion zu nutzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass viele Teilnehmende Risiken bei der Anwendung von KI im HR-Bereich sehen, aber dennoch bereits mit dem Einsatz von KI experimentieren und erste

KI-Anwendungen eingeführt haben. Nur wenige Unternehmen haben jedoch ein strategisches Zielbild entwickelt. Für den zielgerichteten Einsatz von KI ist es unabdingbar, konkrete Use Cases und Strategien zu entwickeln, auf deren Basis Qualifizierungsmaßnahmen und Investitionsentscheidungen erfolgen können. So kann KI zur Effizienzsteigerung und fundierten Entscheidungsfindung beitragen und die HR-Funktion als glaubwürdigen Berater des Business stärken.

Fazit und Ausblick: HR-Strukturbausteine und -Geschäftsmodelle

Die Bedeutung von Effizienzdruck, Talentmangel und vor allem KI für die Ausrichtung und Strategie der HR-Funktion ist erheblich grösser als für ihre Aufstellung und Organisation. Während die HR-Community signifikante Veränderungen für die Belegschaft, den eigenen Reifegrad und die HR-Technologie-Lösungslandschaft sieht, werden weniger Implikationen für das HR Operating Model beobachtet. Daher empfehlen wir der HR-Funktion, ganzheitlich in Geschäftsmodellen zu denken als in Organisationsstrukturen. Diese Geschäftsperspektive hat durch die Integration von HR-Strategie und -Organisation deutlich grössere Einfallstore für vor allem KI-Einflüsse:

- In den **Service-Einheiten** wird KI die Automatisierung treiben und damit den bereits gelösten Business Case um Make-or-Buy-Entscheidung wieder aufmachen, indem Eigenfertigung als veritable Option gegenüber Outsourcing-Strategien erwogen werden mag.
- Für die **Center of Competence** bedeutet KI einen Qualitätsschub, weil sich Use Cases in Recruiting, Kompetenzmanagement, Diagnostik und Learning abzeichnen.
- In der **Kunden- und Strategiefunktion** bestehen grosse Chancen, mit einer verbesserten Datenqualität wiederum die Leadership- und Managementqualität optimieren zu können.

Fazit und Ausblick: HR-Strukturbausteine und -Geschäftsmodelle

ABB. 12 – PERSPEKTIVE HR-STRUKTURBAUSTEINE UND -GESCHÄFTSMODELLE



Unsere Sizing-Prognose geht von deutlichen bis gemässigten Personalanpassungen im Service-Geschäft und in den Centers of Competence aus, wodurch sich der steigende Effizienzdruck punktuell abschwächen lassen wird. In der Kundenfunktion erwarten wir dagegen einen Personalaufbau

zur Stärkung der Geschäftsbereiche in ihrer HR-Expertise und ihrem Talentmanagement. Die Kombination aus gestärkter Kundenfunktion und Integration mit dem Geschäft ist die Genese von Wertschöpfung, die Unternehmen in ihrer Transformation benötigen. Damit die HR-Community

gestärkt aus den aktuellen Verschlangungsdiskussion hervorgeht, sollten Personaler eine Wertbeitragsreflexion vornehmen, die erfordert, dass die HR-Funktion deutlich technologie- und beratungsorientierter agiert.

Autor:innen



Prof. Dr. Walter Jochmann
ist Managing Director und
Partner im Bereich HR &
Organization Transformation
bei Kienbaum in Köln.

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



Stephan Koenen
ist Strategic HR Advisor
SuccessFactors MEE Region
bei SAP in Walldorf.

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



Frank Stein
ist Senior Manager im Bereich
HR & Organization Transforma-
tion bei Kienbaum in Düsseldorf.

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



Dr. Meika Schuster
ist Consultant im Bereich HR &
Organization Transformation bei
Kienbaum in Frankfurt.

Sie erreichen sie unter:
meika.schuster@kienbaum.de

Ansprechpartnerinnen Kienbaum Schweiz



Dr. Isabella Peres
ist Senior Manager
bei Kienbaum in Zürich.

Sie erreichen sie unter:
Telefon +41 79 608 78 22
isabella.peres@kienbaum.com



Andrea Horvath
ist Manager
bei Kienbaum in Zürich.

Sie erreichen sie unter:
Telefon +41 79 260 12 27
andrea.horvath@kienbaum.com

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
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Kienbaum AG

Dufourstrasse 43 | 8008 Zürich
Switzerland
zurich@kienbaum.com
www.kienbaum.ch

Kienbaum

