

INSTITUT FÜR
INNOVATION UND
TECHNIK



Future Report HR-Tech

Trends und Innovationen im modernen Personalwesen

Robert Peters, Rosmarie Steininger, Gunnar Sohn, Katrin Thiem,
Faten Saleh, Sabrina Werking, Michael Nerger, Christian Marx,
Klaus Burmeister, Hanna Rammig, Alexander Fink

Future Report HR-Tech

Trends und Innovationen im modernen Personalwesen

Robert Peters, Rosmarie Steininger, Gunnar Sohn,
Katrin Thiem, Faten Saleh, Sabrina Werking,
Michael Nerger, Christian Marx, Klaus Burmeister,
Hanna Rammig, Alexander Fink

Impressum

Institut für Innovation und Technik (iit)
in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH
Steinplatz 1
10623 Berlin

www.iit-berlin.de

Kontakt

030 310078-5666
peters@iit-berlin.de

Berlin, September 2024

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
1. Einleitung	5
2. Methodisches Vorgehen.....	7
3. Technologietrends im Personalwesen.....	9
4. Deep Dives – What´s next in HR-Tech?	24
4.1. In die Offensive kommen – Mit HR-Tech echte Veränderung bewirken und Mehrwert stiften	24
4.2. Zielkonflikte im digitalen Zeitalter: Wie neue Technologien das Matching für Mensch und Unternehmen optimieren können.....	27
4.3. Talente entfalten: Wie Künstliche Intelligenz das Personalwesen revolutioniert.....	29
5. Ausblick	33
6. Handlungsempfehlungen	36
7. Literaturverzeichnis	39

Management Summary

Die Zukunft des Personalmanagements aktiv gestalten

Die Arbeitswelt befindet sich in einem dynamischen Wandel, getrieben durch technologische Innovationen und den intensiven Wettbewerb um Talente. Diese **Entwicklungen** eröffnen erhebliche Chancen für Unternehmen, ihre HR-Prozesse strategisch neu auszurichten und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Die vorliegende Studie zeigt auf, dass der gezielte Einsatz innovativer HR-Technologien nicht nur Effizienzsteigerungen ermöglicht, sondern auch einen wesentlichen Beitrag zur Bindung und **Entfaltung** von Talenten leisten kann.

Relevanz und Ziele der Studie

In einer Zeit, in der Technologieentwicklung rasant voranschreitet, ist es entscheidend, die Potenziale neuer HR-Technologien frühzeitig zu erkennen und strategisch zu nutzen. Die vorliegende Studie analysiert die aktuellen Technologietrends im HR-Management und bewertet deren Potenziale im Hinblick auf die Verbesserung von HR-Prozessen und die langfristige Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs. Sie dient als Leitfaden, um die ökonomischen und gesellschaftlichen Chancen neuer Technologien optimal auszuschöpfen.

Zentrale Erkenntnisse

- **Technologietrends und ihr Potenzial:** Derzeit stehen vor allem Technologien im Vordergrund, die routinemäßige HR-Aufgaben effizienter gestalten. Dabei wird das Potenzial komplexerer Technologien, die tiefgreifende strategische Veränderungen ermöglichen könnten, noch nicht ausreichend genutzt. Diese Erkenntnis verdeutlicht die Notwendigkeit einer umfassenderen Integration solcher Technologien, um den Herausforderungen des modernen Personalmanagements wirksam zu begegnen.
- **Strategische Ausrichtung und Effizienz:** Die Studie hebt hervor, dass eine offensive HR-Tech-Strategie unerlässlich ist, um die Effizienz der HR-Prozesse zu maximieren und gleichzeitig die Qualität der Personalentscheidungen zu verbessern. Ein strategischer Fokus auf KI-gestützte Lösungen bietet die Möglichkeit, personalisierte Personalentwicklungsprogramme zu etablieren und damit die langfristige Bindung von Talenten zu fördern.
- **Herausforderungen und Risiken:** Der Einsatz von HR-Technologien ist durchaus mit Herausforderungen verbunden. Datenschutz und ethische Fragen sind von zentraler Bedeutung und erfordern klare Richtlinien sowie eine transparente Kommunikation innerhalb der Organisation. Zudem ist der Mangel bei Anwendungskompetenzen, besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen, eine wesentliche Hürde bei der Implementierung fortschrittlicher Technologien.
- **Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung:** Die Einbindung der Belegschaft in den Transformationsprozess ist entscheidend für den Erfolg der HR-Technologien. Unternehmen, die eine partizipative Herangehensweise wählen und ihre Mitarbeitenden frühzeitig in die Einführung neuer Anwendungen einbinden, profitieren von einer höheren Akzeptanz dieser Technologien und einem größeren Mehrwert aus ihnen.

Empfohlene Maßnahmen

- **Technologiemonitoring und strategische Vorausschau:** Um im Wettbewerb führend zu bleiben, ist es notwendig, ein systematisches Monitoring von Technologietrends zu etablieren und diese in einer strategischen Vorausschau zu bewerten. Dadurch können Unternehmen die relevantesten Technologien frühzeitig identifizieren und deren Potenzial gezielt nutzen.
- **Investitionen in Weiterbildung und Kompetenzaufbau:** Der erfolgreiche Einsatz von HR-Technologien setzt fundierte IT- und KI-Kompetenzen in den HR-Abteilungen voraus. Um diese zu gewährleisten, sollten umfassende Schulungsprogramme entwickelt und langfristige Weiterbildungsinitiativen etabliert werden.
- **Transparente Datenschutzrichtlinien:** Der Schutz personenbezogener Daten muss integraler Bestandteil jeder HR-Tech-Strategie sein. Klare und transparente Datenschutzrichtlinien sind entscheidend, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen und den rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden.
- **Förderung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur:** Eine innovationsfreundliche Kultur ist der Schlüssel zur erfolgreichen Implementierung neuer Technologien. Eine solche Kultur unterstützt nicht nur die Akzeptanz von Veränderungen, sondern trägt auch zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Organisation bei.
- **Zusammenarbeit mit externen Partnern:** Die Nutzung externer Expertise und Technologiepartnerschaften kann den Implementierungsprozess effizienter gestalten und die Qualität der eingesetzten Lösungen verbessern, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen.

Schlussfolgerung

Die Studie verdeutlicht, dass die Digitalisierung des Personalwesens weitreichende Chancen bietet, die jedoch nur durch eine strategisch ausgerichtete und umfassende Implementierung innovativer Technologien voll ausgeschöpft werden können. Eine proaktive und vorausschauende HR-Tech-Strategie wird nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch die Grundlage für den langfristigen Erfolg in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt legen.

1. Einleitung

Die rasante Entwicklung neuer Technologien und zunehmende Herausforderungen beim Anwerben, Entwickeln und Binden von Arbeitskräften hat das Personalwesen in den letzten Jahren vor eine tiefgreifende Transformation gestellt. In einer Arbeitswelt, die von neuen digitalen Werkzeugen und einem zugleich steigenden Wettbewerb um Arbeitskräfte geprägt ist, müssen HR-Abteilungen ihre Rolle als strategische Partner für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen neu definieren. Technologietrends im Bereich HR-Tech, die von KI-gestützten Tools über umfassende Systeme von Human Capital Management (HCM) bis hin zu personalisierten Entwicklungsprogrammen für Mitarbeitende reichen, bieten beachtliche Möglichkeiten, die jedoch bislang nicht in ihrem vollen Potenzial ausgeschöpft werden.

Frühzeitige Identifikation von Potenzialen und Herausforderungen neuer Technologien

Die fortschreitende Digitalisierung und der Aufstieg von KI haben dazu geführt, dass Technologien wie KI-gestützte Tools zunehmend in HR-Prozesse integriert werden. Diese Technologien ermöglichen die Automatisierung zeitaufwendiger Aufgaben, verbessern die Datenbasis für strategische Entscheidungen und tragen zur Entwicklung maßgeschneiderter Weiterbildungsprogramme bei. Gleichzeitig stehen HR-Abteilungen unter erheblichem Druck: Einerseits herrscht ein wachsender Wettbewerb um Talente, andererseits besteht die Notwendigkeit, Prozesse besser zu gestalten und Kosten zu senken. Diese Herausforderungen verdeutlichen, wie wichtig es ist, die Potenziale neuer Technologien frühzeitig zu erkennen und strategisch zu nutzen.

Vorausschauend Zukunft gestalten

In diesem Kontext haben sich führende Partner aus Zukunftsforschung und HR-Szene zusammengeschlossen, um mit diesem Future Report einen Beitrag zur Stärkung von Innovationskraft und gesellschaftlichem Impact im **Personalmanagement** zu leisten. Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, die aktuellen und zukünftigen Technologietrends zu identifizieren und deren Potenzial im Sinne eines Technology Assessment (TA) zu bewerten. Durch die Analyse dieser Trends soll aufgezeigt werden, wie Anbieter und Anwenderunternehmen die ökonomischen und gesellschaftlichen Chancen neuer Technologien bestmöglich nutzen können.

Die Studie ist ein Angebot, gemeinsam einen Dialog darüber zu beginnen, wie wir langfristig ein vorausschauendes Monitoring von Innovationen im Bereich HR-Tech etablieren können. Nur eine kontinuierliche Früherkennung und Folgenabschätzung technologischer Entwicklungen ermöglicht es, heute schon die Entscheidungen zu treffen, die Unternehmen und Beschäftigte in Zukunft stärken. Wir sind überzeugt, dass der sinnvolle Einsatz von Technologie im HR-Management nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärkt, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen leisten kann.

Aufbau der Studie

Zunächst wird das methodische Vorgehen im Rahmen der Befragung erläutert (Kapitel 2), bevor die Ergebnisse der durchgeführten Erhebung detailliert ausgewertet werden (Kapitel 3). Anschließend erfolgt eine tiefgehende Analyse zentraler, identifizierter Entwicklungen (Kapitel 4). Abschließend geben wir einen zusammenfassenden Ausblick (Kapitel 5) und präsentieren konkrete Handlungsempfehlungen (Kapitel 6) für Unternehmen und Entscheidungsträger:innen, wie die Potenziale von HR-Technologien optimal genutzt und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken gemindert werden können. Diese Empfehlungen sollen nicht nur die ökonomischen Potenziale

entfesseln, sondern auch die gesellschaftlichen Chancen maximieren, die sich aus dem technologischen Wandel ergeben.

2. Methodisches Vorgehen

Für die vorliegende Studie wurde ein Panel von 57 ausgewiesenen HR-Expert:innen aus unterschiedlichen Branchen befragt, um fundierte Einblicke in die aktuellen und zukünftigen Technologietrends im Personalwesen zu gewinnen. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die gewonnenen Erkenntnisse auf fundiertem Wissen und praktischer Erfahrung beruhen. Es handelt sich dabei um Expert:innen, die über tiefgehende Kenntnisse und langjährige Erfahrung im HR-Bereich verfügen und aktiv an den strategischen Entscheidungen bezüglich des Technologieeinsatzes in ihren Unternehmen beteiligt sind.

Die Zusammensetzung des Panels spiegelt eine breite Diversität in Bezug auf Branchen und Unternehmensgrößen wider. So wurden Expert:innen aus HR-Abteilungen (30 %) und Geschäftsführende (51 %) befragt, wobei 79 % der Befragten Führungspositionen innehaben. Dies gewährleistet, dass die Perspektiven von Entscheidungsträger:innen berücksichtigt wurden, die unmittelbar für die Implementierung und Nutzung neuer Technologien im HR-Management verantwortlich sind. Die befragten Personen kommen aus einem breiten Spektrum an Branchen, darunter das verarbeitende Gewerbe, freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, das Gesundheits- und Sozialwesen sowie die Gastronomie. Sowohl Vertreter:innen aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als auch aus Großunternehmen waren Teil der Befragung.



Abbildung 1: Welcher Branche würden Sie das Unternehmen zuordnen?

Hervorzuheben ist, dass diese Studie nicht den Anspruch erhebt, repräsentative Ergebnisse für die gesamte HR-Branche zu liefern. Vielmehr ist sie eine qualitative Abschätzung, die darauf abzielt, die Potenziale und Herausforderungen innovativer Technologien im HR-Bereich zu identifizieren und zu bewerten. Ziel ist es, die zukünftigen Entwicklungen und Strategien im HR-Management besser zu verstehen und Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten.

Durch diese qualitative Herangehensweise bietet die Studie wertvolle Einsichten in die Gedankenwelt führender HR-Expert:innen und ermöglicht es, frühzeitig aufkommende Trends und Herausforderungen zu erkennen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen als Ausgangspunkt für

weiterführende Diskussionen und strategische Überlegungen dienen, wie Unternehmen den technologischen Wandel im Personalwesen proaktiv gestalten können.

3. Technologietrends im Personalwesen

Im Rahmen der Befragung wurden die Fachleute um ihre Einschätzung und Erfahrung gebeten, welche Technologietrends in den kommenden Jahren das Personalwesen beeinflussen werden und welche Potenziale und Risiken damit für Unternehmen wie Beschäftigte verbunden sein werden. Die Befragung legt damit nicht nur offen, welche Technologietrends künftig zu einer besonderen Veränderungsdynamik im HR-Bereich beitragen könnten. Auch zur Art der Veränderung, wo und in welcher Form mit Fortschritt oder auch mit Risiken zu rechnen ist, positionieren sich die Expert:innen in der Befragung. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage, welche der für die Zukunft angenommenen Effekte sich schon heute zeigen und welche nicht. Die Befragung gibt außerdem Einblicke in den Umgang von Unternehmen mit neuen HR-Technologien. Inwiefern werden Beschäftigte bei der Einführung beteiligt? Welche Maßnahmen und Prozesse begleiten Einführung und Nutzung von neuen Technologien? Inwiefern werden innovative Technologien von Beschäftigten akzeptiert und angenommen? Und welche Maßnahmen können die Akzeptanz in der Belegschaft stärken?

KI-Technologien im Fokus der Aufmerksamkeit

Um einen Überblick zu schaffen, welche Technologietrends aus Sicht von Fachleuten in den kommenden Jahren von besonderer Relevanz im Bereich HR sein werden, wurden die Befragten um ihre Einschätzung zu einer Reihe derzeit in der Fachwelt diskutierter Technologien gebeten (Abbildung 1).

Von besonders hoher Relevanz sind nach Einschätzung von 63 % der Expert:innen KI-gestützte HR-Datenanalysetools die etwa beim Reporting sowie der evidenzbasierten Entscheidungsfindung von HR unterstützen können. Auch KI-basierte Assistenzsysteme, wie z. B. Cobots oder Sprachmodelle, die im Personalwesen beschäftigte Personen bei einer effizienten und zielgruppengerechten Formulierung von Texten unterstützen können, werden von einer Mehrheit der Fachleute als besonders relevant eingeschätzt. Auffällig ist dabei, dass vor allem solche Technologien als relevant eingeschätzt werden, die HR-Abteilungen vor allem bei Routinetätigkeiten (Reporting und Schriftwechsel) unterstützen. Damit dominieren in der Relevanzeinschätzung Technologien, die vergleichsweise traditionellen/defensiven Zwecken dienen und vor allem Entlastung schaffen können.

Technologien, die komplexere Herausforderungen lösen könnten, z. B. die Zugangshürde zum Bewerbungsprozess für Kandidat:innen reduzieren und das Debiasing von Einstellungsentscheidungen stärken, werden von deutlich weniger Befragten bereits als relevant eingeschätzt. Social-Recruiting-Lösungen halten etwa nur 37 % der Befragten für (besonders) wichtig für ihr Unternehmen. Dass Social Recruiting bislang von einer Minderheit der Befragten als relevant angesehen wird, deutet darauf hin, dass Recruiting-Prozesse in vielen Unternehmen noch nicht soweit transformiert sind, wie man dies angesichts der großen Herausforderungen bei der Fachkräftegewinnung erwarten würde. Entsprechende Systeme erfordern eine regelmäßige Pflege des Online-Auftritts der Unternehmen sowie zeitliche und Kompetenzressourcen, um diese meist zusätzlich zu traditionellen Kommunikationskanälen entstehenden Interaktionswege mit Bewerber:innen entsprechend zu bespielen. Gestützt wird diese Annahme durch die noch geringere Relevanz von Mobile Recruiting (23 %) sowie Robot Recruiting (14 %). Die Zahlen überraschen angesichts des Umstands, dass insbesondere Mobile Recruiting die Chance bietet, Bewerber:innen den ultimativ niedrigschwelligen Zugang zum häufig als Hürde empfundenen formellen Bewerbungsprozess zu ebnet – etwa indem an die Stelle von Anschreiben und CV eine

interaktive Eingabe der erforderlichen Informationen über ein digitales Dialogsystem erfolgt. Dass ausgerechnet Robot Recruiting, also der Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Auswahlprozess, nur für sehr wenige Expert:innen als relevant eingeschätzt wird, überrascht hingegen nicht. Schließlich haben diese Systeme vor allem dann für HR-Abteilungen einen echten Vorteil, wenn es darum geht, in kürzester Zeit eine Vielzahl von Bewerber:innen zu beurteilen und eine Vorfilterung durchzuführen. Angesichts des sich verfestigenden Arbeitnehmer:innenmarktes dürften nur die wenigsten Unternehmen vor der Herausforderung stehen, so große Mengen an Bewerbungen zu erhalten, dass eine Sichtung über traditionelle Verfahren eine signifikante Überforderung darstellt (Peters 2021).

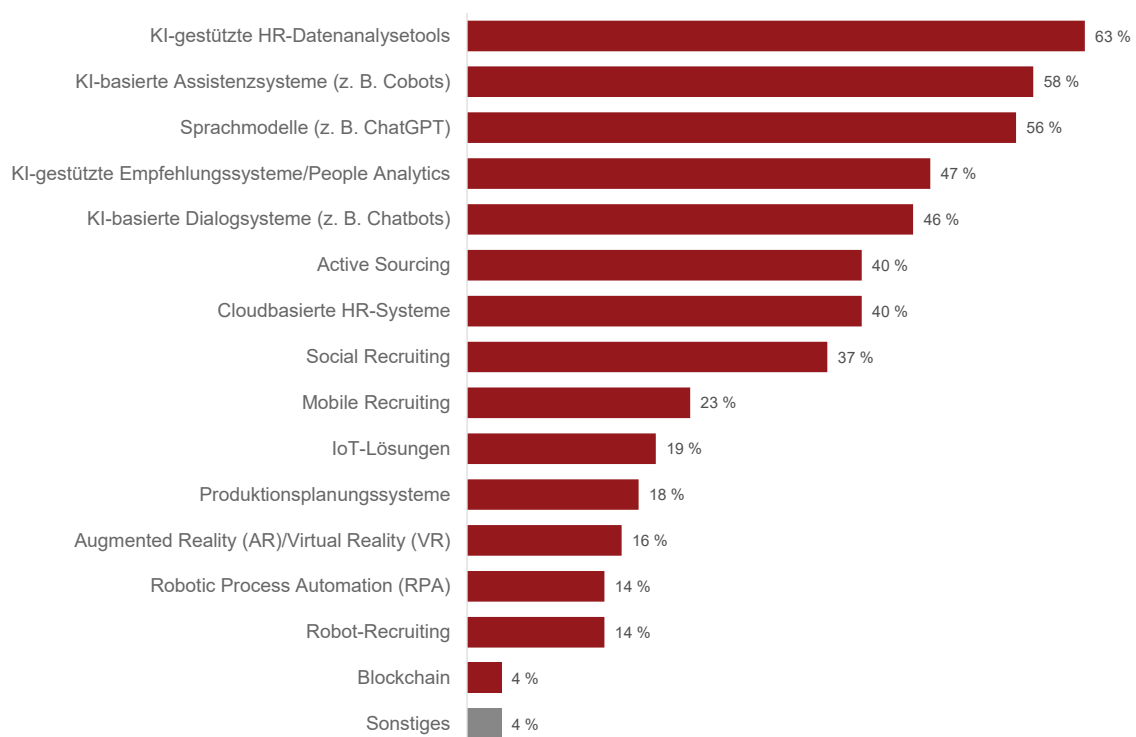


Abbildung 2: Welche dieser Technologietrends bewerten Sie für Ihr Unternehmen als (besonders) relevant?

Der reine Blick auf die technische Ebene gewährt zunächst nur eine begrenzte Einsicht, wo und in welcher Form künftig innovative Technologien im HR-Bereich verstärkt zum Einsatz kommen könnten. Daher wurden die Expert:innen auch gebeten einzuschätzen: In welchen Anwendungsfeldern bzw. Bereichen der Personalarbeit werden in den kommenden Jahren neue Technologien verstärkt eingesetzt? Die Einschätzung der Fachleute verdeutlicht, wo sich HR-Verantwortliche verstärkt Unterstützung durch technologische Innovationen erhoffen (Abbildung 3). Dabei liegt der Fokus erkennbar auf Lösungen für die Personalgewinnung. Neben dem Matching von Profilen (49 %) sowie der Optimierung und Streuung von Stellenanzeigen auch über Plattformen hinweg (44 %) befindet sich die Analyse von Lebensläufen (37 %) ebenfalls unter den meistgenannten Anwendungsfeldern. Auch das Personalmarketing/Employer Branding sowie die strategische Personalpolitik sind mit jeweils 39 % im oberen Drittel zu finden. Die Ergebnisse zeigen, dass es die Hoffnung gibt, mithilfe neuer Technologien die Identifikation von Beschäftigten mit dem Unternehmen zu stärken. Weil es dabei nicht nur um eine möglichst attraktive Darstellung gegenüber Bewerber:innen geht, sondern auch um das Ziel der nachhaltigen Bindung von

Beschäftigten, halten 33 % der Befragten technische Lösungen zur Fluktuationsanalyse für relevant. Die langfristige Entwicklung und die damit verbundene Schaffung individueller Weiterbildungsangebote kann dabei auch technisch unterstützt werden. 30 % geben an, dass Learning Analytics künftig eine relevante Lösung sein wird.



Abbildung 3: In welchen der folgenden Anwendungsfelder bzw. Bereiche der Personalarbeit Ihres Unternehmens werden in den kommenden Jahren neue Technologien verstärkt eingesetzt?

Effizienz und Talentakquise bleiben dominierende Motive für Technologieeinsatz

Befragt nach der Zielstellung, mit der neue Technologien künftig im Bereich HR eingesetzt werden, dominieren Effizienzziele und das Bedürfnis, sich mittels technischer Innovationen einen Vorteil im Wettbewerb um Talente zu verschaffen. 79 % der Befragten geben an, KI gerade deshalb einzusetzen (s. Abbildung 4). Learning Analytics macht das Sammeln, Messen und die Analyse von großen Datenmengen möglich und kann so finanzielle und personelle Ressourcen einsparen. Steigende Kosten und der bereits erwähnte Fachkräftebedarf sind demnach Treiber für den Einsatz neuer Technologien. Dass die Bereiche Learning Analytics und die Analyse von Audio- und Videoaufnahmen vor allem von Expert:innen aus KMU genannt wurden, unterstreicht auch die aktuell herausfordernde wirtschaftliche Lage dieser Unternehmen sowie die Einsparmöglichkeiten, die gerade im administrativen Bereich durch den Einsatz intelligenter Systeme gesehen werden.

Vor allem große Unternehmen setzen verstärkt auf die Anwendungsfelder CV Parsing sowie KI-basierte Dialogsysteme. Intelligente Dialogsysteme sorgen für einen „reibungslosen

Kommunikationsfluss zwischen Unternehmen und ihrer Kundschaft“ (Altmayer 2023). Dabei unterstützen Chatbots „Kundinnen und Kunden online auf der Suche nach dem richtigen Produkt, Sprachassistenten lösen einfache Fragen am Telefon, virtuelle Assistenten beantworten Kundenanfragen per E-Mail“ (Altmayer 2023). Beim CV Parsing werden „online im Recruiting und Bewerbungsprozess die Bewerbung (allen voran der Lebenslauf) automatisch analysiert und ausgewertet“ (Mai 2024). Sollten hier wichtige Daten sowie Kompetenzen oder Ausbildungen fehlen, werden diese Bewerbungen direkt aussortiert. Auch bei diesen beiden Anwendungen wird deutlich, dass die Ressourcen- und Kosteneffizienz im Vordergrund steht. Dass befragte Personen aus großen Unternehmen mit dem Einsatz von KI-Technologien besonders das Ziel der Wettbewerbsvorteile bei der Akquise von Talenten verfolgen (55 %, s. Abbildung 4), unterstreicht die häufige Nennung des CV Parsings. KMU hingegen zielen zu großen Teilen auf die Verbesserung der Geschäftsergebnisse (36 %).



Abbildung 4: Welche Ziele verfolgt das Unternehmen mit dem Einsatz von Technologien in der Personalarbeit?

Die Ergebnisse aus Abbildung 4 verdeutlichen, dass der Umgang mit steigenden Zahlen Mitarbeitender bzw. Fluktuation eher eine untergeordnete Rolle spielt. Nur 19 % der Befragten verfolgen dieses Ziel mittels Unterstützung neuer Technologien.

Risiken und Herausforderungen im Einsatz von KI-Technologien

Neben positiven Auswirkungen, die der Einsatz innovativer Technologien auf die Unternehmen haben, gilt es gleichzeitig, auch Risiken und Herausforderungen zu beachten. Besonders Künstliche Intelligenz transformiert bisherige Arbeitsweisen und ermöglicht den Personalabteilungen, ihre Arbeit effizienter und effektiver zu gestalten. Gleichzeitig müssen Aspekte wie Datenschutz und Ethik sowie die Akzeptanz neuer Technologien bei Belegschaft und Bewerbenden bedacht werden. Fehlender Wille oder nicht vorhandenes Wissen zum Umgang mit

intelligenten Systemen können dazu beitragen, dass sich Effizienzpotenziale in der Praxis nicht realisieren oder sich im Gegenteil sogar Effizienzverluste ergeben. Entscheidend ist daher, dass auch für den Einsatz innovativer technischer Systeme im Personalwesen geschulte Fachkräfte zur Verfügung stehen oder bestehendem Personal entsprechende Kenntnisse vermittelt werden. Erfolgreiche Schulungen und Transparenz im Einsatz insb. von KI-Technologien steigern gleichzeitig die Nutzungsakzeptanz letzterer und tragen somit zu optimierten Arbeitsabläufen bei.

Großunternehmen fürchten Rechtsunsicherheit, KMU fehlende Kompetenzen

Abbildung 5 macht deutlich, dass die befragten Personen unterschiedliche Herausforderungen beim Einsatz innovativer Technologien im Personalwesen für KMU bzw. für große Unternehmen sehen. Unsicherheit hinsichtlich des Rechtsrahmens (70 %) sowie mangelndes Vertrauen in die Technologie (60 %) sind für die Befragten von großen Unternehmen die wesentlichsten Herausforderungen. Mit 59 % stellt für KMU besonders der Mangel an qualifizierten Personalfachleuten mit IT-Kompetenzen aktuell die größte Herausforderung dar.

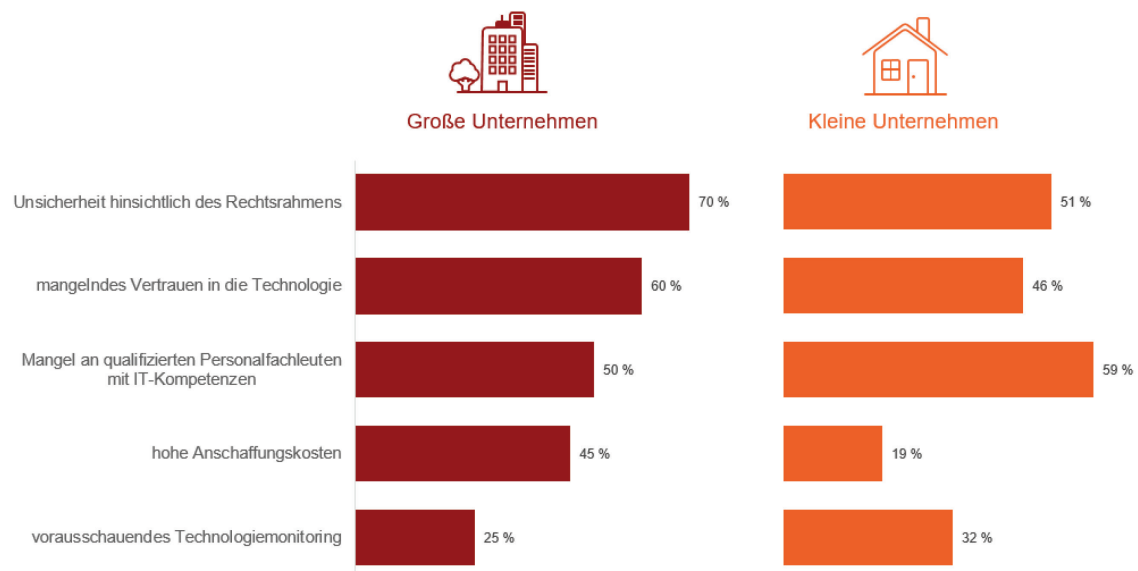


Abbildung 5: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen beim Einsatz von neuen Technologien?

Betrachtet man die in Abbildung 3 beschriebenen Anwendungsfelder sowie den Schwerpunkt großer Unternehmen auf CV Parsing, kann dies in Zusammenhang mit der starken Unsicherheit großer Unternehmen hinsichtlich des Rechtsrahmens gebracht werden. Das Sammeln, Speichern und die Verwendung von persönlichen Daten benötigen einen klaren Rechtsrahmen und eine entsprechende interne Data Governance, um sicherzustellen, dass es zu keinen Verletzungen des Datenschutzes kommt. Fast jede zweite (49 %) der für die Studie befragten Personen gibt daher an, dass der Umgang mit personenbezogenen oder personenbeziehenden Daten ein großes Risiko beim Einsatz innovativer Technologien darstellt (s. Abbildung 6). In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, dass die Verletzung von Persönlichkeitsrechten der Mitarbeitenden von 53 % als Risiko angesehen wird.

Sowohl die befragten Personen aus KMU als auch die aus großen Unternehmen bewerten ein vorausschauendes Technologiemonitoring als weniger große Herausforderung (32 % und 25 %).

Demnach sehen die Befragten wenig Schwierigkeiten bei der Identifizierung neuer Technologien und setzen auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der intelligenten Systeme, die im Personalwesen eingesetzt werden können.

Deutlich wird hingegen die unterschiedliche Bewertung der hohen Anschaffungskosten von KI-Systemen bei großen Unternehmen und KMU. 45 % der befragten Personen aus großen Unternehmen sehen hier eine Herausforderung, wobei hingegen nur 19 % der Befragten aus KMU diesen Aspekt als Hürde benennen. Ein Grund dafür könnte sein, dass große Unternehmen komplexere Systemarchitekturen aufbauen und etablieren müssen, um die Potenziale neuer Technologien zu nutzen.

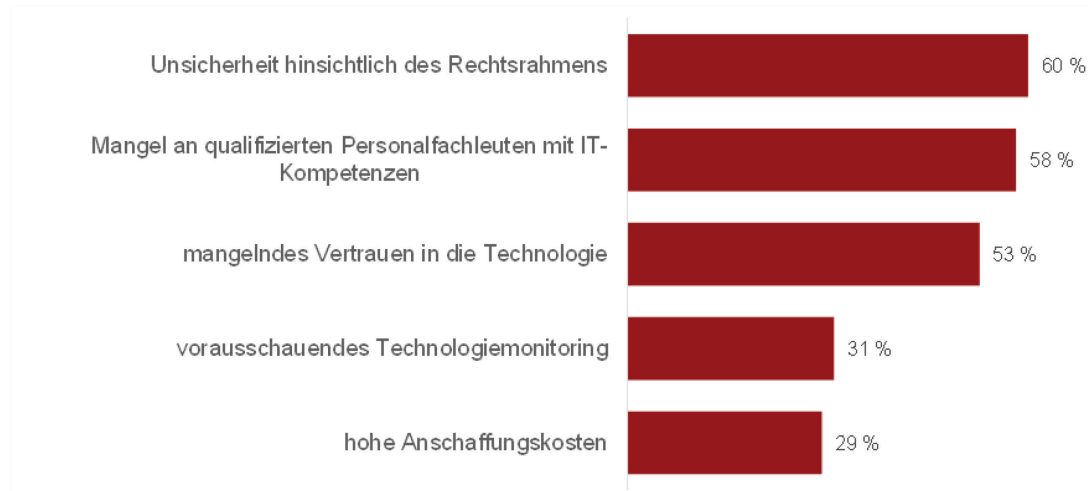


Abbildung 6: Was sind die aus Ihrer Sicht größten Risiken des Einsatzes?

Neben dem Risiko im Umgang mit personenbezogenen und personenbezieharen Daten sehen 62 % der befragten Personen ein weiteres Risiko hinsichtlich fehlender und vorausschauender Technologiekompetenz. Es wird demnach deutlich: Für einen erfolgreichen Einsatz intelligenter Systeme im Personalwesen ist geschultes Personal unerlässlich.

Das Risiko eines Überwachungsdrucks aus Sicht der Mitarbeitenden sehen nur 38 % der Befragten. Dabei muss betont werden, dass ein Großteil der Befragten selbst in Führungsverantwortung ist. Daraus lässt sich ableiten, dass der Einsatz von KI-Technologien im Personalwesen nicht auf die Effizienz der Arbeit von Mitarbeitenden abzielt, sondern als unterstützendes Instrument von effizienten Arbeitsabläufen und -prozessen gesehen und eingesetzt wird.

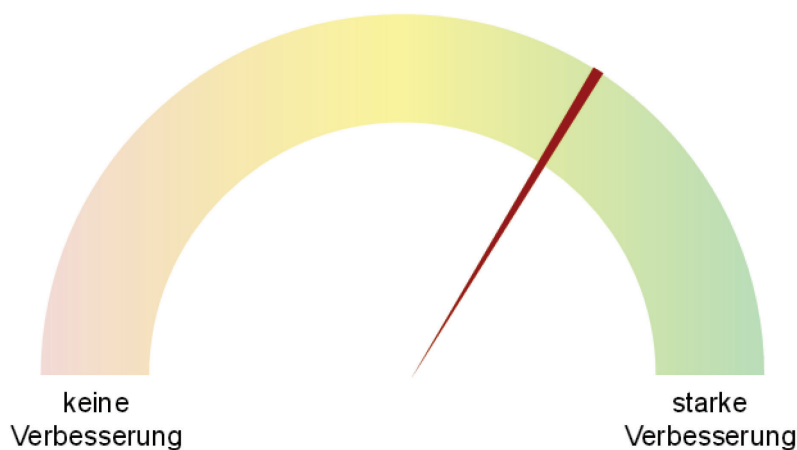


Abbildung 7: Wie stark verbessert der Einsatz neuer Technologien die Personalarbeit?

Dass die eingesetzten Technologien dieses Ziel erfolgreich erreichen und einen positiven Effekt auf die Arbeitsabläufe haben, bestätigen die befragten Personen. Demnach sehen sie eine eher starke Verbesserung durch den Einsatz innovativer Technologien in der Personalarbeit (Abbildung 7).

Risiken für Beschäftigte: Leistungskontrolle, Verletzung der Privatsphäre und Autonomieverlust

Der Einsatz innovativer Technologien im Personalwesen geht mit großen Veränderungen und Transformationsprozessen einher. Bei den Mitarbeitenden muss die Akzeptanz für den Einsatz ebendieser Technologien geschaffen werden; gleichzeitig benötigen sie entsprechende Kompetenzen und Qualifikationen, um die intelligenten Systeme effizient einzusetzen. Diese Transformation geht daher auch mit Risiken – gerade aus der Sicht der Beschäftigten – einher.

In der Studie wird deutlich, dass gerade persönliche Risiken wie Kontrolle und Leistungsdruck (62 %) sowie eine Verletzung der Privatsphäre und der informationellen Selbstbestimmung (60 %) als größte Risiken gesehen werden (s. Abbildung 8). Nur 33 % sehen eine Verstärkung von Informationsasymmetrien und 31 % eine Polarisierung der Belegschaft als Risiko für die Beschäftigten.



Abbildung 8: Welche Risiken ergeben sich aus Sicht der Beschäftigten?

Echte Einbindung und Kompetenzaufbau als Schlüssel zur Akzeptanz

Die Expert:innen schätzen die Perspektive von Beschäftigten in ihren Unternehmen so ein, dass diese eine differenzierte Perspektive auf neue Technologien einnehmen. Innovative Werkzeuge für den HR-Bereich werden grundsätzlich als hilfreiche Instrumente der Unterstützung betrachtet. Vorbehalte ergeben sich dennoch im Hinblick auf mögliche individuelle, negative Auswirkungen.

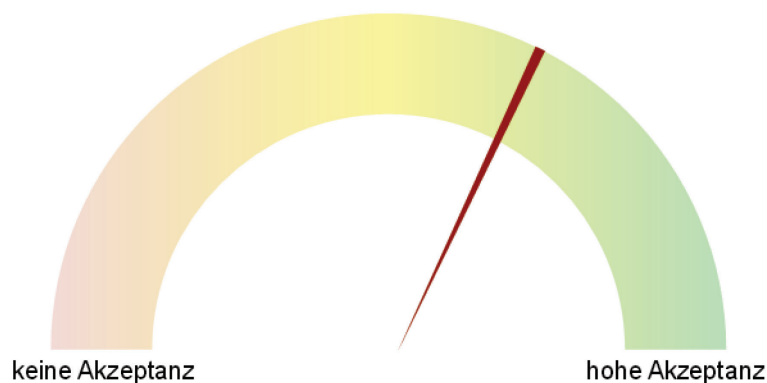


Abbildung 9: Wie ist die Akzeptanz der eingesetzten Technologien unter den Mitarbeitenden?

Unterstützt wird dies durch die positiven Ergebnisse der Studie hinsichtlich der Akzeptanz der eingesetzten Technologien unter den Mitarbeitenden. Hier ist eine positive Tendenz erkennbar (s. Abbildung 9). Zu dieser positiven Tendenz beitragen konnte mit hoher Wahrscheinlichkeit die Tatsache, dass 80 % der Befragten angegeben haben, dass es vor dem Einsatz der KI-Technologien eine Aufklärung der Beschäftigten zur Funktionsweise dieser Technologien gab (s. Abbildung 10). Wie bereits erwähnt, tragen Transparenz und entsprechende Qualifikation maßgeblich zu einer Akzeptanz beim Einsatz der Technologien bei. Ziel der Unternehmen sollte es

demnach sein, diese Aufklärungen weiter fortzuführen und die Akzeptanz in der Belegschaft kontinuierlich zu steigern.

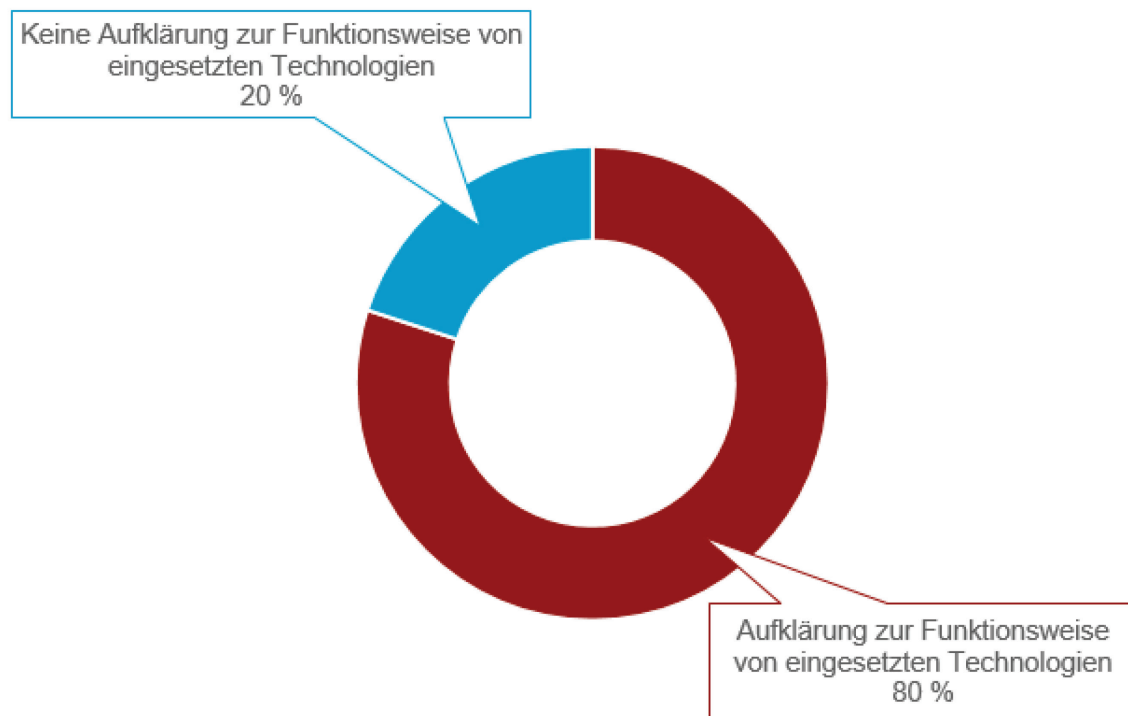


Abbildung 10: Gab es eine Aufklärung der Beschäftigten zur Funktionsweise vor dem Einsatz?

Eine Steigerung dieser positiven Tendenz ist vielleicht durch weitere Schulungen und Kompetenzerweiterungen möglich. Denn 85 % der Befragten haben angegeben, dass es einen Schulungsbedarf vor dem Einsatz von KI-Technologien gab (s. Abbildung 10). Diese Schulungen fanden unter anderem zu den Themen Employer Self Service, ChatGPT, Chatbots sowie Bewerbungsmanagement und Ressourcenplanung statt. Durch zielgerichtete Schulungen können Beschäftigte die benötigten Kompetenzen und Qualifikationen erwerben und intelligente Assistenz-Systeme zielgerichtet in ihre Arbeit integrieren. Ebenso minimiert das Erwerben von weiteren Kompetenzen die Fehlerquote in der Anwendung.

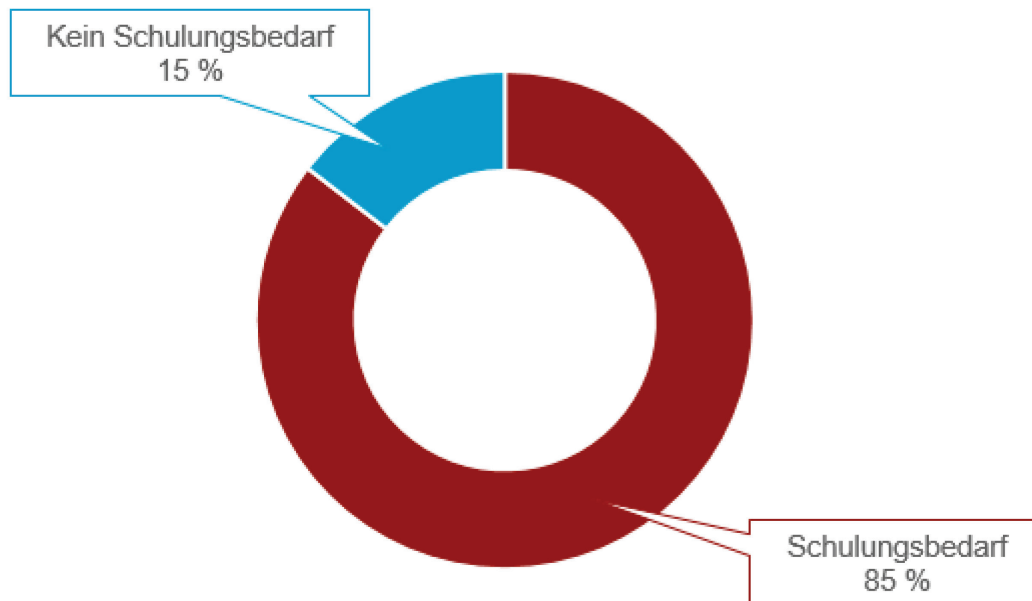


Abbildung 11: Gab es Schulungsbedarf bei den Beschäftigten vor dem Einsatz von KI-Technologien?

Blickt man auf weitere Einsätze von KI-Technologien im Personalwesen in naher Zukunft, wird dieser Schulungsbedarf nicht abreißen. Schulungen sind ein sinnvolles Instrument, die Akzeptanz unter der Belegschaft weiter zu fördern und die Arbeit im Personalwesen ressourcen- und kosteneffizient zu transformieren. Für ein Re- und Upskilling der Beschäftigten sehen die Befragten hauptsächlich die Nutzung von digitalen Angeboten, wie Lernplattformen, Online-Schulungen oder auch Anleitungen per Video.

Wie die Förderung der Akzeptanz beim Einsatz von KI-Technologien gesteigert werden kann, zeigen zahlreiche Ideen der Befragten: Wesentliche Aspekte, die in der Studie genannt wurden, sind Aufklärung, frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden oder begleitende Supportprozesse. Auch Kommunikation und Transparenz hilft, Bedenken und Vorurteile gegenüber Künstlicher Intelligenz abzubauen (vgl. Abbildung 12). Somit wird deutlich, dass die Unternehmen versuchen, ihre Belegschaft mit Beginn des Prozesses mitzunehmen, um keine negativen Gefühle, wie z. B. die Nichtbeachtung von Mitarbeitenden oder das Ignorieren von persönlichen Bedürfnissen zu erzeugen.



Abbildung 12: Wie kann die Akzeptanz der Beschäftigten gesteigert werden?

Die positive Tendenz bei der Akzeptanz von KI-Technologien macht ebenfalls deutlich, dass sich auch für die Beschäftigten zahlreiche Chancen durch den Einsatz der intelligenten Systeme ergeben.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass gerade im Bereich der Arbeitslast und der Gestaltung von Arbeitsprozessen die größtmöglichen Chancen für ein ressourceneffizientes Arbeiten gesehen werden. So geben 70 % der Befragten an, dass der Einsatz innovativer Technologien zu einer Entlastung der Beschäftigten führen soll. 68 % stimmen der Aussage zu, dass ebenfalls eine Verbesserung von Arbeitsumgebungen und -prozessen geschaffen wird (s. Abbildung 12). „Durch die Analyse von Gesundheitsdaten, Verhaltensmustern und Umweltfaktoren können personalisierte Empfehlungen, frühzeitige Interventionshinweise und Ressourcen für das Wohlbefinden bereitgestellt werden, um die körperliche und psychische Gesundheit zu fördern“ (o. A. o. J.a). Aber auch der Aspekt der bedarfsorientierten Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen wird von einem Großteil der Befragten (67 %) als Chance angesehen. Damit wird noch einmal unterstrichen, dass Unternehmen im Hinblick auf eine strategische Personalplanung das Ziel verfolgen, vakante Positionen intern zu besetzen und die eigenen Mitarbeitenden entsprechend zu qualifizieren.



Abbildung 13: Welche Chancen ergeben sich durch den Einsatz von Technologien für Beschäftigte?

Mit 51 % sieht gut die Hälfte der befragten Personen durch den Einsatz von KI-Technologien auch eine Verbesserung der Personalplanung. Somit kann Künstliche Intelligenz dazu beitragen, dass Beschäftigte entsprechend ihrer Kompetenzen für jeweilige Aufgabenfelder eingesetzt und frühzeitig Qualifikationsbedarfe identifiziert werden.

Ebenfalls positiv bewertet wurden die Aspekte der Partizipation von Beschäftigten an der Gestaltung von Transformationsprozessen sowie der Steigerung von Zufriedenheit und Motivation in der Belegschaft. Jeweils 47 % geben an, dass KI hier einen positiven Aspekt hat. Eine Steigerung der Zufriedenheit lässt sich auch als Effekt benennen, der durch eine Entlastung der Beschäftigten zustande kommt.

Die Ergebnisse der Studie machen jedoch auch deutlich, dass KI auf persönlicher Ebene unter den Beschäftigten eher keine Verbesserungen erzielen kann. Nur 28 % der Befragten geben an, dass sich durch den Einsatz die Chance einer Verbesserung von Teamzusammensetzungen ergibt (s. Abbildung 12). Noch niedriger schätzen die Befragten die Chance dafür ein, leistungsorientierte Entlohnung zu ermöglichen (12 %). Dieses Ergebnis korreliert mit der Tatsache, dass nur 18 % der Befragten den Einsatz von KI-Technologien für transparente Vergütungsstrukturen planen (vgl. Abbildung 3). Die Aussagen deuten demnach darauf hin, dass intelligente Systeme weniger in diesem Bereich der Bezahlung zum Einsatz kommen, sondern Unternehmen andere Anwendungsfelder und Schwerpunkte sehen, z. B. das Recruiting.

Sollten Unternehmen weiterhin das Interesse haben, dass sich Mitarbeitende intern weiterentwickeln und ihre Qualifikationen verbessern, gibt es hinsichtlich der Transparenz über Karrierepfade noch Entwicklungspotenzial. Bisher geben 28 % der befragten Personen an, dass KI hier eine Chance darstellt. Um Motivation zu steigern und Perspektiven aufzuzeigen, können Entscheiderinnen und Entscheider diesem Aspekt noch größere Bedeutung beimessen.

Interne Richtlinien und Kontrollinstanzen als Instrumente der Technologie-Governance

Wie die durchgeführte Studie bereits aufgezeigt hat, kann der Einsatz von KI-Technologien diverse Vorteile in unterschiedlichen Bereichen des Personalwesens zeitigen. Jedoch sollte von Unternehmensseite auch sichergestellt werden, dass die verwendeten Assistenz-Systeme zu den Anforderungen der Mitarbeitenden passen und eine tatsächliche Verbesserung der Arbeitsprozesse darstellen. Neben großen Potenzialen für Innovation und Transformation von Arbeitsprozessen erfordern KI-Technologien ebenso eine angemessene Regulierung ethischer oder sozialer Aspekte. Ebenso kann ein Einsatz intelligenter Assistenz-Systeme nur dann erfolgreich sein, wenn diese auf die Bedarfe der Unternehmen und deren Mitarbeitenden abgestimmt sind.

Die durchgeführte Studie hat sich daher auch mit der Frage beschäftigt, inwiefern die Unternehmen im Vorfeld einer Anschaffung Testläufe durchgeführt oder Beratungen in Anspruch genommen haben (s. Abbildung 14 und 15).

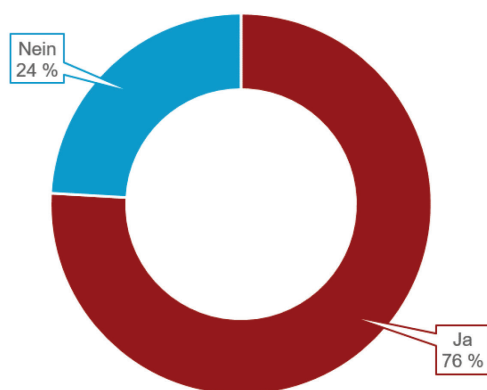


Abbildung 14: Wurden vor dem Einsatz Testläufe durchgeführt?

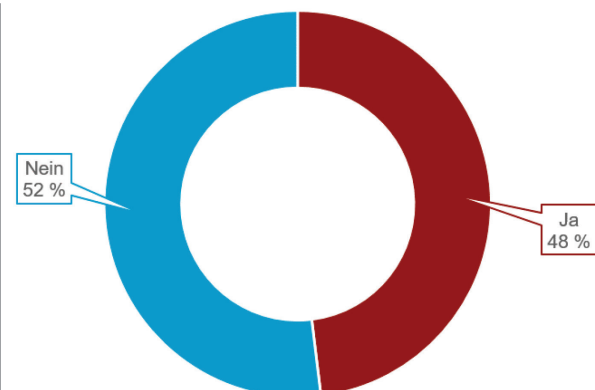


Abbildung 15: Hat das Unternehmen zur Beurteilung des Technologieeinsatzes externe Sachverständige (Beratung) hinzugezogen?

Die Ergebnisse zeigen, dass nur knapp jedes zweite Unternehmen in eine Beratung durch einen externen Sachverständigen investiert hat (48 %). 52 % der Befragten hingegen haben ihre Entscheidung für den Einsatz der KI-Technologien auf Basis interner Diskussionen getroffen. Unternehmen scheinen demnach nicht die Notwendigkeit zu verspüren, in eine externe Beratung zu investieren, sondern sehen hier Möglichkeiten der Kosteneinsparung.

Eine deutliche Mehrheit von 76 % hat vor dem Einsatz der Techniken Testläufe durchgeführt. Vorhandene Fehler oder Einschränkungen in der Bedientauglichkeit können so vor einem Einsatz korrigiert werden und die breite Einführung in der Belegschaft der HR-Abteilungen kann demnach mit einem geringeren Zeitaufwand gelingen. Die Studie zeigt jedoch auch, dass die eingesetzten Technologien in der Mehrheit der Unternehmen keiner Zertifizierung unterzogen wurden (66 %). Hier könnte der Aspekt eine Rolle spielen, dass z. T. auch frei zugängliche Software wie z. B. ChatGPT genutzt wird. Bei 34 % der Unternehmen mit einer vorgenommenen Zertifizierung der eingesetzten Technologien wurde diese beispielsweise durch Datenschutzbeauftragte, externe Anbieter oder den Betriebsrat durchgeführt. Zertifizierte Systeme können nicht nur positive Aspekte für die Belegschaft darstellen, sondern auch in der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden ein

Sicherheitsgefühl vermitteln. Gerade bei der Nutzung von intelligenten Dialogsystemen ist es ein Wettbewerbsvorteil, wenn Kundinnen und Kunden ein hohes Vertrauen in die Technologien haben.

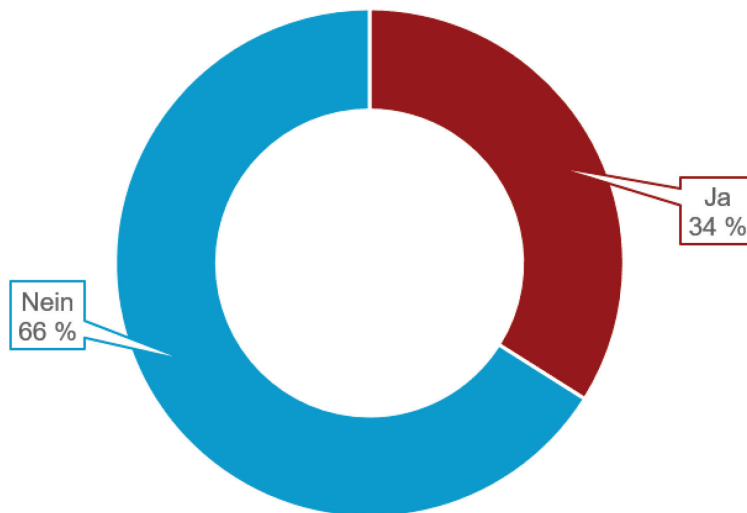


Abbildung 16: Wurden die eingesetzten Technologien einer Zertifizierung unterzogen?

Positiv zu bewerten ist hingegen, dass 60 % der Befragten in ihrem Unternehmen eine Richtlinie o. Ä. zum Einsatz der digitalen Technologien formuliert haben (vgl. Abbildung 15, rechte Seite). Dies vermittelt den Beschäftigten ein Gefühl von Sicherheit und gibt ihnen ein gewisses Maß an Orientierung. Des Weiteren gibt es bei 55 % der Befragten Kontrollinstanzen zur Einhaltung der Richtlinien im Unternehmen. Hiermit soll sichergestellt werden, dass diese Richtlinien auch umgesetzt werden. Zudem haben Mitarbeitende eine direkte Ansprechperson bei Fragen oder Unsicherheiten. Dies ist ein weiterer Faktor zur Akzeptanzsteigerung für einen Einsatz von KI-Technologien im Personalwesen.

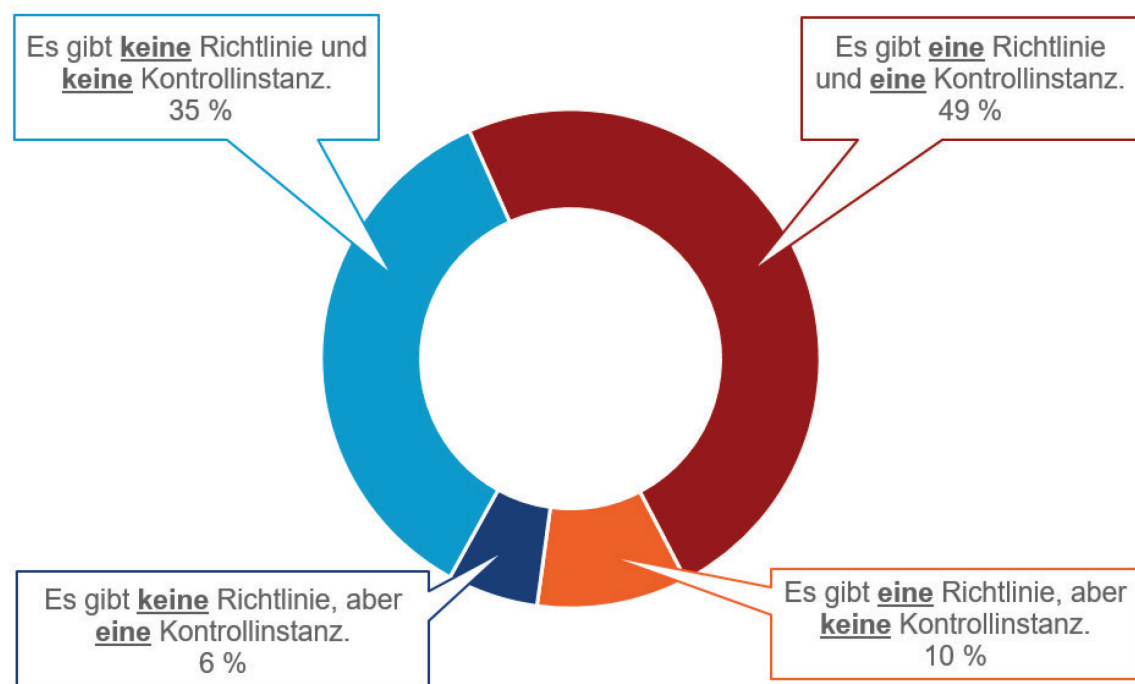


Abbildung 17: „Hat das Unternehmen eine eigene Richtlinie o. Ä. zum Einsatz von Technologien formuliert?“ und „Gibt es im Unternehmen Kontrollinstanzen zur Einhaltung der Richtlinien?“

Ebenfalls wichtig zu erwähnen ist, dass der Mehrheit der Befragten externe Richtlinien und Regelungen für den Einsatz von KI-Technologien im Personalwesen bekannt sind. Hierzu gehören neben der DSGVO auch der EU AI Act. Diese Richtlinien werden dort, wo KI-Technologien im HR-Bereich bereits angewendet werden, auch dementsprechend umgesetzt.

Die Studie zeigt deutlich, dass KI im Personalwesen bereits heute, aber auch zukünftig in vielen Bereichen maßgebliche Veränderungen herbeiführt. Die Transformation des Personalmanagements wird maßgeblich von intelligenten Systemen begleitet und mitgestaltet. Dabei spielen besonders die Aspekte der Personalgewinnung, aber auch die Weiterentwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen von bereits bestehendem Personal, eine wesentliche Rolle. Unternehmen versuchen demnach, mit dem Einsatz von KI-Technologien dem aktuell herrschenden Fachkräftebedarf entgegenzuwirken und zielen darauf ab, durch Künstliche Intelligenz das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.

Die Studie verdeutlicht jedoch auch, dass ein erfolgreicher Einsatz von KI-Technologien nur dann funktioniert, wenn die Akzeptanz sowie die nötigen Kompetenzen der Belegschaft vorhanden sind und stetig weiterentwickelt werden. Um einerseits die Mitarbeitenden in diesem Transformationsprozess mitzunehmen, andererseits ebenso eine Regulierung der Technologien nicht aus dem Blick zu verlieren, sollten frühzeitig Richtlinien formuliert und Zertifizierungen angestrebt werden.

4. Deep Dives – What's next in HR-Tech?

Ausgehend von der durchgeführten Befragung vertiefen wir nachfolgend drei identifizierte Entwicklungstendenzen. Dabei diskutieren wir zunächst, wie es gelingt, bei der Nutzung von HR-Technologien in die Offensive zu kommen und mit neuen Technologien echten Mehrwert für Unternehmen und Beschäftigte zu kreieren (Kapitel 4.1). Anschließend betrachten wir am Beispiel des Job-Matchings die Relevanz einer partizipativen Technologiegestaltung, die Mitarbeitende frühzeitig und umfassend einbezieht (Kapitel 4.2.). Zuletzt diskutieren wir, welches Potenzial KI-Systeme für die Entwicklung und Stärkung von Talenten hat (4.3).

4.1. In die Offensive kommen – Mit HR-Tech echte Veränderung bewirken und Mehrwert stiften

Die Digitalisierung und der Aufstieg der Künstlichen Intelligenz (KI) bieten dem Personalmanagement enorme Chancen. Während HR-Tech-Anwendungen oft auf grundlegende Aufgaben beschränkt bleiben, birgt eine ambitionierte Nutzung von KI das Potenzial für tiefgreifende Transformationen und strategischen Mehrwert. Dieses Kapitel beleuchtet die Notwendigkeit einer offensiven HR-Tech-Strategie und gibt konkrete Handlungsempfehlungen, um die Potenziale voll auszuschöpfen und Risiken zu vermeiden.

Hintergrund und Entwicklung des Themas

Die fortschreitende Digitalisierung hat die Arbeitswelt revolutioniert und Technologien wie KI zu zentralen Elementen moderner Geschäftsstrategien gemacht. Im HR-Management finden KI-gestützte Tools zunehmend Anwendung, um Prozesse zu automatisieren und die Effizienz zu steigern. Die für diese Studie durchgeführte Befragung von HR-Expert:innen zeigt, dass die derzeit eingesetzten Technologien sich u. a. auf vergleichsweise konservative und defensive Ziele fokussiert, wie die Optimierung von Stellenanzeigen. Diese Technologien bringen zwar bereits erhebliche Vorteile, bleiben jedoch hinter dem Potenzial zurück, das neue Technologien eigentlich für das Personalwesen bereithalten. Wir erkennen aktuell noch nicht, dass neue Technologien im HR-Bereich für weiterreichende strategische und transformative Veränderungen genutzt werden. Dabei ist deutlich: Um im zunehmenden Wettbewerb um Talente zu bestehen und Prozesse effizienter zu gestalten, müssen die Möglichkeiten von Technologietrends frühzeitig erkannt und konsequent genutzt werden.

HR-Tech umfasst eine Vielzahl von Soft- und Hardwarelösungen, die den technologischen Wandel in Personalabteilungen vorantreiben. Dazu zählen Systeme für Personalauswahl, -marketing, -entwicklung, -verwaltung, -kompensation und Betriebliches Gesundheitsmanagement. Der Einstieg erfolgt oft über Datenmanagement-Systeme (HRIS), die grundlegende HR-Funktionen abdecken. Weiterführende Systeme wie HRMS und umfassende Human Capital Management-Systeme (HCM) bieten erweiterten Funktionsumfang und verbessern die Mitarbeitenden-Experience.

Potenziale des Trends

Die umfassende Integration von KI im HR-Management eröffnet zahlreiche Vorteile:

1. **Effizienzsteigerung und Kosteneinsparungen:** KI-gestützte Tools automatisieren zeitaufwendige Aufgaben wie die Analyse von Lebensläufen und die Streuung von Stellenanzeigen. Dies ermöglicht es HR-Abteilungen, Ressourcen zu sparen und sich auf

strategische Aufgaben zu konzentrieren. Die Automatisierung reduziert administrative Lasten und optimiert die Personalverwaltung.

2. **Verbesserung der Entscheidungsfindung:** Datenbasierte Entscheidungsfindung durch KI kann die Qualität der Personalentscheidungen erheblich verbessern. Durch präzise Fluktuationsanalysen können Risiken frühzeitig identifiziert und Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeitenden gezielt geplant werden.
3. **Personalisierte Entwicklung der Mitarbeitenden:** KI ermöglicht die Entwicklung maßgeschneiderter Weiterbildungsprogramme, die auf individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten basieren. Dies fördert die persönliche Entwicklung und stärkt die langfristige Bindung von Talenten.
4. **Gesellschaftliche Vorteile:** Der Einsatz von KI kann dazu beitragen, inklusivere Arbeitsumgebungen zu schaffen, indem Vorurteile und Diskriminierungen reduziert werden. Effizientere HR-Prozesse ermöglichen es Unternehmen, besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen und eine positive Arbeitskultur zu fördern.

Treiber der Entwicklung: Die rasche technologische Entwicklung, die Verfügbarkeit großer Datenmengen und der Druck, im Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein, fördern die Implementierung von KI im HR-Management. Unternehmen, die diese Trends frühzeitig erkennen und adaptieren, verschaffen sich einen strategischen Vorteil.

Risiken und Herausforderungen

Neben den Vorteilen gibt es auch bedeutende Risiken und Herausforderungen:

1. **Datenschutz und ethische Bedenken:** Der Umgang mit personenbezogenen Daten erfordert strenge Datenschutzmaßnahmen. 70 % der Befragten sehen mögliche Verletzungen des Datenschutzes als großes Risiko. Unternehmen müssen sicherstellen, dass Datenverarbeitung transparent und gesetzeskonform erfolgt, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu erhalten. Eine offene Kommunikation ist dabei unerlässlich.
2. **Mangel an qualifiziertem Personal:** Der Mangel an HR-Fachkräften mit IT-Kompetenzen ist ein weiteres Hindernis. 57 % der Befragten nennen dies als bedeutende Herausforderung. Ohne geschultes Personal können Technologien nicht effektiv genutzt werden.
3. **Akzeptanz und Vertrauen:** Der Erfolg von KI im HR-Management hängt auch von der Akzeptanz und dem Vertrauen der Mitarbeitenden ab. 52 % der Befragten sehen mögliche Verletzungen der Persönlichkeitsrechte als problematisch an. Unternehmen müssen transparente und faire Prozesse sicherstellen, um das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen. Offene Dialoge sind hierbei entscheidend.
4. **Kosten und Implementierungsaufwand:** Die Einführung neuer Technologien kann hohe Kosten verursachen, die insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen eine Barriere darstellen können. Hohe Anschaffungskosten und Schulungsaufwand können die finanziellen Ressourcen belasten.

Zusätzliche Herausforderungen: Der Übergang von papierbasierten Routinen und bestehenden Systemen auf moderne HR-Tech-Lösungen kann komplex sein. Es ist wichtig, neue Systeme nahtlos in bestehende IT-Infrastrukturen zu integrieren und den Implementierungsprozess gut zu planen, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten.

Handlungsempfehlungen

Um die Potenziale von HR-Tech voll auszuschöpfen und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, sollten folgende Maßnahmen ergriffen werden:

1. **Investition in Weiterbildung:** Unternehmen sollten umfassende Schulungsprogramme entwickeln, um HR-Fachkräfte mit den notwendigen IT- und KI-Kompetenzen auszustatten. Dies fördert die effektive Nutzung der Technologien und stärkt das Vertrauen der Mitarbeitenden.
2. **Transparente Datenschutzrichtlinien:** Klare und transparente Datenschutzrichtlinien sind unerlässlich, um das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen. Unternehmen sollten sicherstellen, dass alle Datenverarbeitungsprozesse den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und transparent kommuniziert werden.
3. **Förderung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur:** Eine Kultur, die Innovation und den Einsatz neuer Technologien unterstützt, ist entscheidend für den Erfolg. Unternehmen sollten Mitarbeitende aktiv in den Transformationsprozess einbeziehen und deren Bedenken ernst nehmen. Regelmäßige Feedback-Runden können helfen, Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und zu adressieren.
4. **Partnerschaften und externe Expertise:** Der Einsatz externer Berater:innen und die Zusammenarbeit mit Technologieanbietern können Unternehmen dabei unterstützen, Best Practices zu übernehmen und Implementierungskosten zu senken. Dies ist besonders vorteilhaft für kleine und mittelständische Unternehmen.
5. **Langfristige strategische Planung:** Unternehmen sollten eine langfristige Strategie entwickeln, die den Einsatz von HR-Tech als integralen Bestandteil der Unternehmensentwicklung betrachtet. Dies umfasst auch die kontinuierliche Bewertung und Anpassung der eingesetzten Technologien.
6. **Ganzheitliche Lösungen und Nutzerfreundlichkeit:** HR-Tech-Lösungen sollten so entwickelt werden, dass sie alle HR-Bereiche integrieren und einfach zu nutzen sind. Testphasen mit verschiedenen Gruppen von Anwender:innen können helfen, die Usability zu verbessern und sicherzustellen, dass die Systeme den Anforderungen aller Nutzer:innen entsprechen.
7. **Endgerätekompatibilität und Integration:** HR-Tech-Systeme sollten auf verschiedenen Endgeräten problemlos funktionieren und mit bestehenden Systemen verknüpft werden können. Dies erhöht die Akzeptanz der Nutzenden und erleichtert die Integration in den Arbeitsalltag.
8. **Mitarbeitendencoaching und -entwicklung:** HR-Tech kann die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeiter:innen unterstützen, indem es flexible Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, die auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt sind.

Durch die Umsetzung dieser Empfehlungen können Unternehmen die Vorteile von HR-Tech optimal nutzen, die Herausforderungen bewältigen und die Mitarbeitendenbindung sowie die Effizienz im Personalmanagement steigern.

4.2. Zielkonflikte im digitalen Zeitalter: Wie neue Technologien das Matching für Mensch und Unternehmen optimieren können

Eine eierlegende Wollmilchsau – was ist das? Sie legt Eier, gibt Milch, liefert Wolle und ist genügsam. Klingt perfekt, aber die Realität ist oft anders. KI-Anwendungen wie Roboter, Sprachassistenten und autonome Fahrzeuge transformieren Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend. KI ist längst in vielen Softwarelösungen integriert und verbessert Abläufe sowie Geschäftsmodelle. In der Arbeitswelt erwarten wir Ähnliches von HR-Tech: Wettbewerbsvorteile, Effizienz, Kostenersparnis Partizipation, gesteigerte Mitarbeitendenzufriedenheit und Menschlichkeit. Doch kann HR-Tech wirklich all das leisten?

Mit Partizipation erfolgreich HR-Technologien einführen

Die Integration digitaler Technologien in Personalabteilungen hat stark zugenommen. 78 % der befragten Unternehmen nennen Ressourcen- und Kosteneffizienz als Hauptziel von HR-Tech, was die Bedeutung effizienter Prozesse unterstreicht. Doch Technik allein reicht nicht aus. Eine erfolgreiche HR-Tech-Lösung muss nicht nur technisch hochwertig sein, sondern auch von den Mitarbeitenden akzeptiert werden. Diese Akzeptanz hängt stark von der Partizipation ab. Mitarbeitende müssen sich einbezogen fühlen und die Lösung als nützlich empfinden. Partizipation ist jedoch zeitaufwendig und erfordert Geduld, doch ohne sie droht eben fehlende Akzeptanz (Steininger 2023). In der Umfrage gaben 48 % der Befragten an, dass Partizipation eine entscheidende Chance durch HR-Technologien darstellt. Zu wenig Partizipation gefährdet den Erfolg. Besonders im Profil-Matching zeigt sich, wie wichtig es ist, technische Qualität und Partizipation zu vereinen. Laut Umfrage planen 48 % der Unternehmen, in den kommenden Jahren verstärkt Technologien in diesem Bereich einzusetzen.

HR-Technologien aus Sicht der Mitarbeitenden

Die Einführung von HR-Technologien bietet Potenziale, die weit über Effizienzsteigerungen hinausgehen. Einer der Hauptfaktoren, warum Unternehmen HR-Tech einsetzen, ist die erwartete Ressourcen- und Kosteneffizienz. Doch es gibt noch weitergehende Chancen: 54 % der befragten Unternehmen sehen einen Wettbewerbsvorteil bei der Talentakquise, 41 % betonen die langfristige Bindung Mitarbeitender. Für Beschäftigte bieten HR-Technologien ebenfalls Vorteile. 67 % der Befragten erkennen eine Verbesserung der Arbeitsumgebung und 66 % heben die Möglichkeiten einer bedarfsorientierten Weiterbildung hervor. Technologien revolutionieren den HR-Bereich, indem sie Prozesse nicht nur effizienter, sondern auch qualitativ hochwertiger machen (Dahm und Dregger 2019). Die passgenauen Zuordnungen führen nicht nur zu einer gesteigerten Leistung, sondern erhöhen auch die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden. Und diese Aussage kommt nicht von ungefähr: Schon eine 2018 von Chemistree in Kooperation mit der LMU München umgesetzte Studie bestätigt diese Erkenntnisse. In einem experimentellen Setting wurden knapp 400 Teilnehmende entweder nach maximaler Persönlichkeitsähnlichkeit oder nach maximaler Unterschiedlichkeit gematcht. Die Ergebnisse zeigten, dass Persönlichkeitsähnlichkeit die Zufriedenheit der Teilnehmenden signifikant erhöhte, während die Präferenz Erfüllung sowohl die instrumentelle als auch die psychologische Unterstützung und die Beziehungsqualität verbesserte (o. A. 2018).

Entscheidende Erfolgsfaktoren

Partizipation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für HR-Technologien. Lösungen müssen technisch hochwertig und ethisch verantwortungsvoll sein. Das im Projekt „KI & Diversität“ (KIDD), gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales, entwickelte Panel der Vielfalt spielt dabei eine zentrale Rolle. Es deckt Verzerrungen auf und sorgt für faire, transparente Lösungen durch die Diskussion unterschiedlicher Perspektiven (o. A. o. J.b). Fehlentwicklungen infolge einer mangelnden Beteiligung der Mitarbeitenden führen oft zu teuren Nachbesserungen oder aufgrund mangelnder langfristiger Planung zu unbrauchbaren Systemen. Chemistree kombiniert technologische und Beteiligungsexpertise, um tragfähige Lösungen zu entwickeln, was sich im Forschungsprojekt „KI-Cockpit“¹ als effektiv erwiesen hat (Steininger et al.). Im KI-Cockpit-Projekt werden Lösungen entwickelt, die sowohl den aktuellen Anforderungen gerecht werden als auch zukünftige gesetzliche Vorgaben erfüllen und dabei stets die Perspektive der Nutzer:innen im Fokus behalten. Konkret werden im Projekt unter anderem Steuerungs- und Optimierungswerkzeuge für KI-Systeme entwickelt, wozu schon erste Ergebnisse existieren und in die Praxis umgesetzt werden. Es fokussiert sich auf die Unterstützung menschlicher Aufsicht und die Verbesserung der Mensch-KI-Interaktion durch die Untersuchung kognitiver Prozesse (Steininger, 2024).

Diese partizipative Herangehensweise schafft intuitiv nutzbare HR-Systeme, die auf die Bedürfnisse der Nutzer:innen abgestimmt sind. So tragen die HR-Systeme positiv zur Gesellschaft bei, indem sie Arbeitsumgebungen verbessern, Talente fördern und Diversität sowie transparente Arbeitsbedingungen stärken (Endsley und Jones 2012).

Zielkonflikt: Effizienzstreben vs. Mitarbeitendenzufriedenheit

In der Praxis werden die Entscheidungen zur Einführung von HR-Technologie oft aus gegensätzlichen Motiven getroffen: Effektive Lösungen werden aus Misstrauen abgelehnt, während ineffektive aus Imagegründen unkritisch gekauft werden. Diese Ansätze verhindern die optimale Ausschöpfung dieser Systeme. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Effizienzstreben und der Berücksichtigung der Mitarbeitendenbedürfnisse ist entscheidend, da fehlende Akzeptanz dazu führt, dass Technologien am tatsächlichen Bedarf vorbei entwickelt und durch neue Regulierungen, wie den European AI Act, unbrauchbar werden. Der AI Act legt verbindliche Regelungen für den KI-Einsatz im HR-Bereich fest, insbesondere hinsichtlich Diskriminierungsverboten und Risikoeinteilung. Viele Unternehmen setzen jedoch weiterhin auf Systeme, die Verzerrungen aufweisen und als undurchsichtige Black Box fungieren (Schellmann 2024). Um Fehlinvestitionen zu vermeiden, ist es zwingend erforderlich, bereits jetzt auf Konformität zu achten.

Die Implementierung von HR-Tech erfordert zudem spezialisierte Kenntnisse sowohl von den Nutzer:innen als auch den einführenden Unternehmen selbst; diese Kenntnisse fehlen aber wiederum oft in den Unternehmen. Für fundierte Entscheidungen ist eine verständliche Systematik notwendig, ähnlich wie Beipackzettel bei Arzneimitteln oder Lebensmittel-Kennzeichnungen. Eine solche Grundlage ist auch für KI-Anwendungen wichtig. Der AI Act bietet auch hierzu erste Ansätze, die in den Forschungsprojekten KIDD (KI & Diversität) und KI-Cockpit weiterentwickelt werden (Steininger et al.).

¹ Das Projekt wird gemeinsam mit Forschungseinrichtungen und Industriepartnern durchgeführt und ist gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen des KI-Observatoriums, Vgl. <https://www.kicockpit.eu/>.

Fazit

Die Neukonzeption von HR-Projekten erfordert eine sorgfältige, partizipative Herangehensweise, um alle relevanten Perspektiven zu berücksichtigen und die Lösungen den Bedürfnissen anzupassen. Eine Blaupause für diesen Prozess ist die Umsetzung einer HR-Tech-Lösung, wie sie Chemistree anbietet. Der Prozess beginnt mit einer klaren Vision für den gewünschten Erfolg, gefolgt von der Analyse der Teilnehmenden und ihrer Herausforderungen. Die Ziele der Stakeholder werden mit den Projektzielen abgeglichen und notwendige Maßnahmen basierend auf Erfahrungen identifiziert. Ein Prozessplan legt Verantwortlichkeiten fest und entwickelt eine Strategie zur Moderation und Aktivierung der Community. Der Prozess zur Umsetzung des Projekts gliedert sich in fünf wesentliche Phasen, die nacheinander durchlaufen werden müssen, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen.

Zunächst ist es von zentraler Bedeutung, Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven einzubeziehen. Durch das Berücksichtigen verschiedener Sichtweisen kann ein umfassendes Bild der Anforderungen geschaffen werden, das die Grundlage für den weiteren Verlauf des Projekts bildet. Daraufhin wird eine klare Vision entwickelt. Es wird definiert, wie der ideale Zustand aussieht, wenn das Projekt erfolgreich umgesetzt wurde. Diese Vision dient als Leitfaden für alle weiteren Aktivitäten und Entscheidungen im Projektverlauf.

Die Perspektive der Teilnehmenden wird ebenfalls einbezogen. Hierbei wird sichergestellt, dass alle relevanten Gruppen gehört und ihre Anliegen und Anforderungen angemessen berücksichtigt werden. Dies ist wichtig, um Akzeptanz und Unterstützung bei den verschiedenen Stakeholdern zu gewährleisten. Es folgt die Konzeptionsphase, in der eine detaillierte Lösung ausgearbeitet wird. Alle relevanten Stakeholder werden eingebunden und die Zustimmung der Mitarbeitendenvertretung wird eingeholt, um eine tragfähige und umsetzbare Lösung zu entwickeln.

Abschließend erfolgt die technische Umsetzung, bei der die entwickelte Software implementiert wird. Dieser Prozess umfasst den Aufbau der technischen Infrastruktur, die Entwicklung von Fragebögen sowie die Implementierung der Matching-Algorithmen, die für den Projekterfolg entscheidend sind. Dieses Vorgehen baut Brücken zwischen unterschiedlichen Anforderungen und schafft Transparenz.

Auf diese Weise wird der Arbeitsaufwand reduziert und breite Partizipation ermöglicht (Steininger, 2024). Mit diesem Prozess wird sichergestellt, dass alle Beteiligten gemeinsam das Projekt erfolgreich umsetzen.

4.3. Talente entfalten: Wie Künstliche Intelligenz das Personalwesen revolutioniert

Die fortschreitende Digitalisierung und die rasante Entwicklung insbesondere der Künstlichen Intelligenz (KI) bieten immense Potenziale für das Personalmanagement. Trotz der wachsenden Verbreitung von HR-Tech-Anwendungen konzentriert sich deren Einsatz jedoch häufig auf grundlegende operative Aufgaben. Im nachfolgenden wird untersucht, wie eine offensivere und ambitioniertere Nutzung von KI im Personalmanagement nicht nur Effizienzsteigerungen ermöglicht,

sondern auch tiefgreifende Transformationen und Mehrwert in der strategischen Personalentwicklung schafft, insbesondere durch die gezielte Talenterweckung und die Integration von Quereinsteiger:innen.

Vernachlässigte Potenziale von HR-Technologien

Die Digitalisierung hat die Arbeitswelt revolutioniert und Technologien wie KI ins Zentrum moderner Geschäftsstrategien gerückt. Im HR-Management werden KI-gestützte Tools und Systeme zunehmend eingesetzt, um Prozesse zu automatisieren und die Effizienz zu steigern. Unsere Befragung zeigt, dass derzeit vor allem operative Aufgaben wie die Optimierung und Streuung von Stellenanzeigen (44 %) und das Matching von Profilen (48 %) im Fokus stehen. Diese Technologien bieten erhebliche Vorteile, bleiben jedoch hinter ihrem Potenzial zurück, wenn es darum geht, strategische und transformative Veränderungen zu bewirken. Der steigende Wettbewerb um Talente und der Bedarf an effizienteren Prozessen machen es notwendig, das volle Potenzial von KI im HR-Management auszuschöpfen.

Talente entfalten durch den Einsatz von KI

Aus der Befragung von Unternehmen wird deutlich, dass der Einsatz beispielsweise von Künstlicher Intelligenz im Personalmanagement nicht lediglich zur Effizienzsteigerung beiträgt, sondern auch eine tiefgreifende Transformation im Personalmanagement auslösen kann. Die Möglichkeit, bisher unerkannte Talente zu entdecken und zu fördern, stellt einen wesentlichen Fortschritt dar. KI-Systeme können große Datenmengen analysieren und verborgene Fähigkeiten von Mitarbeitenden identifizieren, die durch klassische Methoden der Personalauswahl oft übersehen werden. Zudem können mithilfe von KI-basierten Systemen maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme erstellt werden, die auf den individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeitenden basieren. Solche personalisierten Entwicklungspläne wirken sich nicht nur positiv auf die persönliche Entwicklung aus, sondern stärken auch die langfristige Bindung von Talenten. Weiterhin sind durch den Einsatz von KI datenbasierte Entscheidungen möglich, die die Qualität der Personalentscheidungen signifikant verbessern. So kann beispielsweise die Fluktuationsanalyse frühzeitig Risiken identifizieren und geeignete Maßnahmen zur Bindung der Mitarbeitenden vorschlagen. Auch mit Blick auf Chancengleichheit und Diversität kann KI Vorurteile und Diskriminierungen reduzieren. Dies gelingt, indem Bewertungen auf objektiven Daten basieren und nicht auf subjektiven Einschätzungen. Dadurch wird eine inklusivere Unternehmenskultur begünstigt, die es allen Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Schließlich unterstützt KI Unternehmen bei der strategischen Personalplanung: So lassen sich zukünftige Anforderungen an Fähigkeiten und Kompetenzen präzise vorhersagen und entsprechende Entwicklungsprogramme rechtzeitig planen. Damit wird die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit des Unternehmens gesichert.

Kompetenz vor formaler Qualifikationen

Angesichts des sich zuspitzenden Fachkräftemangels wird die Integration von Quereinsteiger:innen eine zunehmend zentrale Rolle spielen. Karlheinz Schwuchow, Professor für Internationales Management und Leiter des Center for International Management Studies an der Hochschule Bremen, kritisiert die fixierte und formalistische Herangehensweise vieler Personalabteilungen, die wertvolle Talente aufgrund unkonventioneller Lebensläufe verwerfen. „Deutschland ist eine Nation der Formalitäten,“ so Schwuchow in einem Interview mit der Sendung „Zukunft Personal Nachgefragt“. „Wenn der Lebenslauf nicht perfekt ist, bist du raus.“

Diese Fixierung auf geradlinige Karrierewege blockiert innovative Köpfe und erstickt wertvolle Talente im Keim. KI könnte hier Abhilfe schaffen, indem sie Fähigkeiten und Potenziale unabhängig von formalen Qualifikationen bewertet. Kompetenz vor Formalität sollte die Devise sein, um verlorene Talente zu integrieren und Innovation zu fördern. KI kann folglich bestehende Barrieren im beruflichen Aufstieg überwinden und Erfolge jenseits konventioneller Qualifikationen zulassen.

Die Chancen, die sich durch den Einsatz von KI im Personalmanagement ergeben, werden in unserer Umfrage deutlich. 67 % der Befragten sehen eine Verbesserung von Arbeitsumgebungen und -prozessen als wesentlichen Vorteil an, während 66 % auf die bedarfsorientierte Entwicklung von Weiterbildungsmaßnahmen hinweisen. Dies unterstreicht das Potenzial von KI, nicht nur Talente zu identifizieren, sondern auch deren Weiterentwicklung gezielt zu optimieren sowie die Arbeitsumgebung entsprechend zu gestalten. Zudem sehen 52 % der Befragten eine Verbesserung der Personalplanung als Chance, was die Bedeutung einer strategischen und integrierten Nutzung von KI im HR-Management unterstreicht.

Organisationsstruktur entscheidend für strategische Personalplanung

Ein weiterer entscheidender Aspekt bei der Talenterweckung durch KI ist die Berücksichtigung organisatorischer Rahmenbedingungen. Joachim Rotzinger, CEO von Ingentis, hebt hervor, dass die strategische Personalplanung oft einen blinden Fleck aufweist: Sie beachtet nicht die organisatorischen Strukturen, die das volle Potenzial der Belegschaft freisetzen könnten. „Workforce Analytics ohne Organizational Analytics führt zu nichts,“ erläutert Rotzinger in einem Fachbeitrag für Persoblogger.de. Damit die angestrebte Transformation gelingt, muss die strategische Personalplanung zwingend mit einer Analyse der Organisationsstruktur kombiniert werden. Nur so können die richtigen Talente nicht nur identifiziert, sondern auch in einem Umfeld eingesetzt werden, das ihre Stärken zur Entfaltung bringt. Eine erfolgreiche Talenterweckung durch KI erfordert daher eine ganzheitliche Betrachtung, bei der sowohl die Kompetenzen der Mitarbeitenden als auch die Strukturen und Prozesse der Organisation harmonisieren. Das Szenario „Transformation“ aus der Studie „Arbeiten mit Künstlicher Intelligenz – fünf Kurzscenarien zur Mensch-Technik-Interaktion 2030“ zeigt auf, wie KI die Talentmanagement-Funktion grundlegend verändern kann. GenAI verbessert die HR-Delivery, steigert die Produktivität und personalisiert die Nutzung durch die Mitarbeitenden mittels selbstbedienungsfreundlicher, automatisierter Prozesse. Diese fortschrittlichen Systeme ermöglichen es HR, eine strategischere Rolle zu übernehmen und die gesamte Technologie-Strategie des Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen.

Risiken und Herausforderungen

Trotz der erheblichen Vorteile gibt es auch Risiken und Herausforderungen, die mit der Implementierung von HR-Technologien im HR-Management verbunden sind. Dazu zählen in erster Linie ethische Bedenken im Zusammenhang mit Datenschutzregelungen. Der Umgang mit personenbezogenen Daten erfordert strenge Datenschutzmaßnahmen. Unsere Studie zeigt, dass 70 % der Befragten den Umgang mit personenbezogenen Daten als großes Risiko betrachten. Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Datenverarbeitung transparent und im Einklang mit gesetzlichen Vorgaben erfolgt, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen. Eine befragte Person betonte: „Es bedarf einer Kultur der Offenheit, des lebenslangen Lernens und ständiger Neugierde. Somit muss strategisch an diesen Themen gearbeitet werden“.

Ein weiteres großes Hindernis ist der Mangel an qualifizierten HR-Fachkräften mit IT-Kompetenzen. 57 % der Befragten geben zu, dass dies eine bedeutende Herausforderung darstellt. Ohne entsprechend geschultes Personal können die Technologien nicht effektiv genutzt werden.

Neben den Qualifikationsanforderungen spielen Akzeptanz und Vertrauen der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. So sehen 52 % der Befragten eine Verletzung der Persönlichkeitsrechte als problematisch an. Unternehmen müssen transparente und faire Prozesse sicherstellen, um das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen. Ein Teilnehmer äußerte: „Es geht nichts über offene und ehrliche Gespräche/Dialoge mit jedem einzelnen, mit den Teams ...“.

Ein abschließendes herausforderndes Kriterium sind aus Sicht der befragten Unternehmen die erheblichen Kosten und der Implementierungsaufwand. Kleine und mittelständische Unternehmen sehen dies häufig als Barriere, da die hohen Anschaffungskosten und der Schulungsbedarf die finanziellen Ressourcen belasten können.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich eindrucksvoll, dass Künstliche Intelligenz im Personalmanagement nicht nur technische Neuerungen, sondern auch ein wahres Potenzial zur Transformation birgt. Es ist, als ob ein mächtiger Sturm durch die traditionellen HR-Landschaften fegt und alte Strukturen hinwegbläst, um Platz für etwas grundlegend Neues zu schaffen. Die Digitalisierung und der Einsatz von KI sind keine bloßen Werkzeuge zur Effizienzsteigerung oder Kostensenkung – sie sind die Hilfsmittel auf dem Weg in ein neues Zeitalter, in dem Personalentwicklung auf eine nie dagewesene Weise gestaltet wird. Doch diese Revolution kommt nicht ohne Herausforderungen. Datenschutzbedenken, ethische Fragen und der Mangel an qualifizierten Fachkräften sind die Klippen, an denen diese neue Technik zerschellen könnte, wenn sie nicht mit Bedacht umschifft werden. Eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit muss gepflegt werden, um die Ängste vor der neuen Technik zu zerstreuen und die Bereitschaft zur Veränderung zu fördern. Der Weg in diese neue Welt erfordert mehr als nur technologische Aufrüstung. Es erfordert eine tiefgreifende Investition in die Weiterbildung.

5. Ausblick

Die rapide Weiterentwicklung digitaler Technologien und die steigenden Anforderungen im Wettbewerb um Fachkräfte haben das Personalwesen in den letzten Jahren grundlegend verändert. HR-Abteilungen stehen vor der Herausforderung, ihre Prozesse nicht nur effizienter zu gestalten, sondern auch ihre strategische Bedeutung im Unternehmen zu stärken. Dabei spielen Entwicklungstrends wie KI-gestützte Tools und Systeme des Human Capital Managements eine zentrale Rolle. Diese Technologien bieten enorme Möglichkeiten, um die Effizienz zu steigern und personalisierte Weiterbildungsprogramme zu entwickeln. Allerdings zeigt sich, dass das Potenzial innovativer Technologien bislang noch nicht vollständig ausgeschöpft wird.

Um die künftigen Entwicklungen besser zu verstehen und die Potenziale und Risiken neuer Technologien zu bewerten, wurde die vorliegende Studie durchgeführt. Sie zielt darauf ab, die wichtigsten Technologietrends im HR-Bereich zu identifizieren und Empfehlungen zu formulieren, wie Unternehmen diese Trends optimal nutzen können.

Zentrale Technologietrends im HR-Bereich: Wenig ambitioniert

Diese Studie zeigt, dass gegenwärtig vor allem Technologien, die Routinetätigkeiten wie Reporting und administrative Aufgaben unterstützen (z. B. KI-gestützte HR-Datenanalysetools und KI-basierte Assistenzsysteme), von vielen Expert:innen als besonders relevant eingeschätzt werden. Technologien, die primär zur Entlastung beitragen, stehen im Vordergrund, während komplexere Anwendungen wie Social Recruiting oder Mobile Recruiting deutlich weniger im Fokus stehen. Dabei könnten insbesondere solche Methoden bei der zentralen Herausforderung hilfreich sein, Talente zu identifizieren, ihnen einen möglichst niedrigschwelligen Zugang zum Einstellungsprozess zu verschaffen und sie von einer Beschäftigung zu überzeugen. Dies deutet darauf hin, dass viele Unternehmen ihre Rekrutierungsprozesse noch nicht ausreichend digitalisiert haben, um den heutigen Herausforderungen effektiv zu begegnen. Ein Grund könnten auch Unsicherheiten bezogen auf Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit dieser Technologien sein.

Offensive HR-Tech-Strategie für tiefgreifende Transformationen

Damit zeigt sich, dass aktuellen Anwendungen von HR-Technologien oft nur grundlegende Aufgaben abdecken, während das Potenzial für tiefgreifende Transformationen und strategischen Mehrwert weitgehend ungenutzt bleibt. Um im Wettbewerb um Talente zu bestehen und Prozesse effizienter zu gestalten, ist eine offensive HR-Tech-Strategie erforderlich, die auf die umfassende Integration von KI in HR-Prozesse abzielt. Dies kann zu erheblichen Effizienzsteigerungen, besseren Personalentscheidungen und personalisierten Weiterbildungsmaßnahmen führen, die langfristig zur Bindung von Talenten beitragen.

Bandbreite von Anwendungsfeldern für neue Technologien im HR-Bereich

Es zeigt sich, dass dem Einsatz neuer Technologien vor allem in der Personalgewinnung und Bindung viel Potenzial beigemessen wird. Technologische Innovationen können insbesondere bei der Auswahl und Ansprache von Kandidat:innen sowie im Employer Branding unterstützen. Das Matching von Profilen, die Optimierung von Stellenanzeigen und die Analyse von Lebensläufen gehören zu den häufigsten Anwendungsfeldern. Ebenso werden Employer Branding und strategische Personalpolitik als bedeutende Einsatzfelder identifiziert, da diese Bereiche wesentlich dazu beitragen können, die Bindung der Mitarbeitenden zu stärken und die Fluktuation zu senken.

Wettbewerbs- und Kostenvorteile als Ziel des Technologieeinsatzes

Die Unternehmen verfolgen mit dem Einsatz neuer Technologien vor allem das Ziel, ihre Effizienz zu steigern und sich Wettbewerbsvorteile in der Talentakquise zu sichern. Gerade große Unternehmen setzen auf Technologien wie CV Parsing und intelligente Dialogsysteme, um Bewerbungsprozesse effizienter zu gestalten. KMU legen hingegen den Schwerpunkt auf die Optimierung von Prozessen und nutzen intelligente Systeme zur administrativen Entlastung.

Herausforderungen beim Einsatz von HR-Technologien

Der Einsatz von KI-Technologien bringt jedoch auch eine Reihe von Herausforderungen mit sich. Datenschutz und ethische Fragen stehen im Vordergrund der Bedenken. Im Allgemeinen wird der Umgang mit personenbezogenen Daten unter ethischen und datenschutzrechtlichen Aspekten als besonders risikobehaftet wahrgenommen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer klaren Data Governance in Unternehmen, die im Zusammenhang mit HR-Technologien auch personenbezogene und personenbeziehbare Daten verstärkt nutzen wollen. Insbesondere große Unternehmen sind dabei mit hohen Anschaffungskosten für komplexe Systemarchitekturen und Rechtsunsicherheiten aufgrund hoher Datenmengen konfrontiert. Für KMU stellt der Mangel an IT-Kompetenzen die wichtigste Herausforderung dar.

Qualität von Technologien und Partizipation von Beschäftigten gehen Hand in Hand

Die Akzeptanz neuer Technologien durch die Belegschaft ist entscheidend für ihren erfolgreichen Einsatz. Unternehmen, die ihre Mitarbeitenden frühzeitig einbinden, über die neuen Anwendungen aufklären und echte Beteiligung bei Entwicklung und Einführung ermöglichen, stellen eine höhere Akzeptanz fest. Eine erfolgreiche Implementierung von HR-Technologien erfordert die Einbindung der Mitarbeitenden, um Akzeptanz und Nutzen zu gewährleisten. Am Beispiel des Profil-Matchings konnte diese Studie zeigen, dass technologische Qualität und Partizipation Hand in Hand gehen müssen, um die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Auch der Schulungsbedarf wird als essentiell angesehen: Viele Unternehmen haben ihre Beschäftigten vor dem Einsatz von HR-Technologien entsprechend geschult, um die notwendigen Kompetenzen zu vermitteln.

Beschäftigte profitieren von HR-Technologien

Der Einsatz von HR-Technologien bietet signifikante Chancen für die Beschäftigten, insbesondere bei der Entlastung von Routineaufgaben und der Optimierung von Arbeitsprozessen. Neue Technologien sollen dazu beitragen, die Arbeitslast zu verringern und gleichzeitig die Arbeitsumgebung zu verbessern. Auch die Möglichkeit, Weiterbildungsmaßnahmen gezielt einzusetzen, wird als große Chance gesehen, um individuelle Karrierepfade zu ermöglichen und die Qualifikationen der Mitarbeitenden kontinuierlich zu verbessern. Die Studie konnte zeigen, dass gerade KI im Personalmanagement nicht nur zur Effizienzsteigerung beiträgt, sondern ebenfalls tiefgreifende Transformationen ermöglichen kann, insbesondere durch die Identifizierung verborgener Talente und die Entwicklung maßgeschneiderter Weiterbildungsprogramme. Innovative Technologien können so dabei helfen, traditionelle Barrieren wie formale Qualifikationsanforderungen zu überwinden und eine inklusivere Unternehmenskultur zu fördern.

Interne Richtlinien und Technologie-Governance erforderlich

Um den erfolgreichen Einsatz von HR-Technologien sicherzustellen, setzen viele Unternehmen schon heute auf interne Richtlinien und Kontrollinstanzen. Richtlinien schaffen Sicherheit und erhöhen die Akzeptanz der Technologien. Es wird jedoch deutlich, dass nur wenige Unternehmen

externe Beratungen nutzen oder ihre Technologien zertifizieren lassen. Die Entwicklung von Richtlinien zum Einsatz von HR-Technologien und deren Zertifizierung können in Verbindung mit einer frühzeitigen und wirksamen Beteiligung der Mitarbeitenden das Vertrauen stärken und dabei helfen, die Potenziale innovativer, technischer Werkzeuge voll auszuschöpfen.

6. Handlungsempfehlungen

Um die Potenziale von HR-Technologien optimal zu nutzen und den sich aus der digitalen Transformation ergebenden Herausforderungen proaktiv zu begegnen, reicht es nicht aus abzuwarten, bis HR-Technologieanbieter irgendwann die *eine* maßgeschneiderte Lösung für *alle* Herausforderungen bereitstellen. Technologieanbieter und anwendende Unternehmen sind beide gefragt, die technologische Transformation im Personalwesen vorausschauend zu gestalten. Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen geben Orientierung, wie die Potenziale von HR-Anwendungen früher und wirksamer genutzt werden können. Gleichzeitig tragen diese Maßnahmen dazu bei, eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur zu fördern und die Mitarbeitenden langfristig zu binden. Eine strategisch durchdachte Implementierung von HR-Technologien wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen stärken, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen leisten.

Technologiemonitoring und strategische Vorausschau

Angesichts des rasanten technologischen Wandels sind Unternehmen regelmäßig mit neuen Technologietrends konfrontiert. Üblicherweise werden neue technische Werkzeuge von deren Anbietern als besonders leistungsfähig angepriesen. Welchen Mehrwert etwa KI-basierte Systeme bieten und wo die tatsächliche Leistungsfähigkeit hinter den Versprechen der Anbieter zurückbleibt, ist auf den ersten Blick oft nur schwer einzuschätzen. Daher ist es für Unternehmen, die neue Technologien zur Verbesserung ihrer HR-Prozesse einsetzen wollen, unerlässlich, Technologietrends möglichst frühzeitig zu erkennen und systematisch zu bewerten. Analog dazu ist es für Technologieanbieter wichtig, die künftigen Bedarfe der HR-Szene und den jeweils nächsten relevanten Trend zu identifizieren. Daher sollten Unternehmen ein systematisches Technologiemonitoring implementieren und mittels strategischer Vorausschau Zukunftspotenziale sowie relevante strategische Handlungspfade frühzeitig analysieren. Dabei können sie sowohl eigene Prozesse implementieren als auch auf Angebote externer Anbieter zurückgreifen.

Investition in Weiterbildung und Kompetenzaufbau

Die Einführung von HR-Technologien und KI erfordert ein fundiertes Verständnis und spezifische Fähigkeiten innerhalb der HR-Abteilungen. Unternehmen sollten daher umfassende Schulungsprogramme entwickeln, um HR-Fachkräfte mit den notwendigen IT- und KI-Kompetenzen auszustatten. Diese Weiterbildungen stärken nicht nur die effektive Nutzung der Technologien, sondern erhöhen auch das Vertrauen und die Akzeptanz der Mitarbeitenden. Regelmäßige Weiterbildungsangebote und Upskilling-Initiativen sollten in die langfristige Personalentwicklung integriert werden, um sicherzustellen, dass das HR-Team stets auf dem neuesten Stand der Technik bleibt.

Etablierung transparenter Datenschutzrichtlinien

Um das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Einsatz von KI und anderen HR-Technologien zu gewinnen, sind klare und transparente Datenschutzrichtlinien unerlässlich. Unternehmen müssen sicherstellen, dass alle Datenverarbeitungsprozesse den gesetzlichen Anforderungen entsprechen und transparent kommuniziert werden. Es ist entscheidend, dass Datenschutz und Datensicherheit als integraler Bestandteil jeder HR-Tech-Initiative betrachtet werden. Regelmäßige Audits und Schulungen zu Datenschutzthemen sollten etabliert werden, um die Einhaltung der Richtlinien zu gewährleisten.

Förderung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur

Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur ist der Schlüssel zur erfolgreichen Implementierung neuer Technologien im Personalwesen. Unternehmen sollten aktiv eine Kultur fördern, die den Einsatz neuer Technologien unterstützt und Innovationen begrüßt. Mitarbeitende sollten von Anfang an in den Transformationsprozess einbezogen werden, um deren Bedenken und Anregungen ernst zu nehmen. Regelmäßige Feedback-Runden und transparente Kommunikationswege können dabei helfen, potenzielle Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren und zu adressieren.

Aufbau von Technologiepartnerschaften und Nutzung externer Expertise

Der Einsatz externer Berater:innen und die Zusammenarbeit mit Technologieanbietern können dazu beitragen, Best Practices zu übernehmen und die Implementierungskosten zu senken. Insbesondere für KMU kann der Zugang zu externer Expertise entscheidend sein, um den komplexen Anforderungen moderner HR-Technologien gerecht zu werden. Partnerschaften mit spezialisierten Dienstleistern sollten gezielt genutzt werden, um die Effizienz der Implementierung zu steigern und gleichzeitig die Qualität der eingesetzten Lösungen zu gewährleisten.

Langfristige strategische Planung

Der Einsatz von HR-Tech sollte nicht als kurzfristige Lösung betrachtet werden, sondern als integraler Bestandteil der langfristigen Unternehmensentwicklung. Unternehmen sollten eine umfassende Strategie entwickeln, die den Einsatz von HR-Technologien in alle Ebenen der Personalplanung und -entwicklung integriert. Dies umfasst auch die kontinuierliche Bewertung und Anpassung der eingesetzten Technologien sowie die Berücksichtigung zukünftiger Trends und Entwicklungen im Bereich der HR-Tech.

Entwicklung ganzheitlicher und nutzerfreundlicher Lösungen

HR-Tech-Lösungen sollten so konzipiert werden, dass sie alle relevanten Bereiche des Personalwesens integrieren und dabei einfach und intuitiv zu bedienen sind. Um sicherzustellen, dass die Systeme den Anforderungen aller Nutzer:innengruppen entsprechen, sollten umfassende Testphasen mit verschiedenen Gruppen von Anwender:innen durchgeführt werden. Die Usability der Systeme sollte kontinuierlich verbessert werden, um eine hohe Akzeptanz durch die Nutzenden zu gewährleisten und die Integration in den Arbeitsalltag zu erleichtern.

Sicherstellung der Endgerätekompatibilität und Systemintegration

Moderne HR-Tech-Systeme müssen auf verschiedenen Endgeräten problemlos funktionieren und nahtlos in bestehende IT-Infrastrukturen integriert werden können. Dies erhöht nicht nur die Akzeptanz durch die Nutzenden, sondern erleichtert auch die Implementierung und den Betrieb der Systeme. Unternehmen sollten sicherstellen, dass die eingesetzten Technologien flexibel genug sind, um sich an unterschiedliche Arbeitsumgebungen und -anforderungen anzupassen.

Mitarbeitendencoaching und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten

Der Einsatz von HR-Technologien bietet erhebliche Chancen zur Unterstützung der Mitarbeitendenentwicklung. Unternehmen sollten diese Anwendungen nutzen, um flexible Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, die auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Durch maßgeschneiderte Weiterbildungsprogramme können Talente gezielt gefördert und langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Partizipative Herangehensweise bei der HR-Tech-Implementierung

Die erfolgreiche Umsetzung von HR-Tech-Projekten erfordert eine partizipative Herangehensweise, bei der alle relevanten Perspektiven berücksichtigt werden. Unternehmen sollten sicherstellen, dass die Anliegen und Bedürfnisse aller Stakeholder in den Planungs- und Umsetzungsprozess einfließen. Die Entwicklung einer klaren Vision für den gewünschten Erfolg und die Berücksichtigung der Perspektive der Teilnehmenden sind entscheidend, um die Akzeptanz und den Erfolg der HR-Technologien zu sichern.

Kontinuierliche Evaluation und Anpassung der HR-Tech-Strategie

Abschließend sollten Unternehmen ihre HR-Tech-Strategie kontinuierlich evaluieren und anpassen. Dies umfasst die regelmäßige Überprüfung der eingesetzten Technologien, die Anpassung an neue Herausforderungen und die Berücksichtigung von Feedback seitens der Mitarbeitenden. Eine dynamische und flexible Strategie ermöglicht es Unternehmen, stets auf dem neuesten Stand zu bleiben und die Vorteile der technologischen Entwicklungen im Personalwesen voll auszuschöpfen.

7. Literaturverzeichnis

Altmayer, Daniela (2023): Dialog mit Künstlicher Intelligenz: Wie funktioniert Conversational AI? Hg. v. ThinkOwl. Online verfügbar unter <https://www.thinkowl.de/blog/kuenstliche-intelligenz-dialogsysteme-was-ist-conversational-ai>, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

Bundesverband der Personalmanager. (2022). "KI for HR. Der Einsatz von KI im Personalmanagement.", von: <https://www.bpm.de/aktivitaeten/ki-for-hr/> ?

Dahm, Markus; Dregger, Alexander (2019): Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR: Die Wirkung und Förderung der Akzeptanz von KI-basierten Recruiting-Tools bei potenziellen Nutzern. In: Burghard Hermeier, Thomas Heupel und Sabine Fichtner-Rosada (Hg.): Arbeitswelten der Zukunft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (FOM-Edition), S. 249–271.

Endsley, Mica R.; Jones, Debra G. (2012): Designing for situation awareness. An approach to user-centered design. 2. ed. Boca Raton, Fla.: CRC Pr. Online verfügbar unter <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10517999>.

Mai, Jochen (2024): CV Parsing – einfach erklärt: Check, Vor- und Nachteile. Hg. v. Karrierebibel GmbH. Online verfügbar unter <https://karrierebibel.de/cv-parsing/>, zuletzt aktualisiert am 07.05.2024, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

o. A. (o. J.a): KI im Personalwesen – weil die Zukunft künstlicher Intelligenz in HR jetzt beginnt. Online verfügbar unter <https://www.ki-im-personalwesen.de/>, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

o. A. (o. J.b): KIDD - Künstliche Intelligenz im Dienste der Diversität - Handbuch. BMAS; INQA. Online verfügbar unter <https://kidd-handbuch.gitbook.io/kuenstliche-intelligenz-im-dienste-der-diversitaet>, zuletzt aktualisiert am Juni 2024, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

o. A. (2018): Chemistree – LMU Studie 2018. Unter Mitarbeit von LMU. Chemistree. Online verfügbar unter <https://www.chemistree.de/media/datastore/cms/media/pdf/chemistree-lmu-studie-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

Peters, Robert (2020): Robo-Recruiting – Einsatz künstlicher Intelligenz bei der Personalauswahl. TAB-Themenkurzprofil 40. <https://doi.org/10.5445/IR/1000131777>.

Peters, Robert (2021): Gehypt! Gescholten! Der Einsatz von KI im Recruiting. Hg. v. HR JOURNAL. Online verfügbar unter <https://www.hrjournal.de/der-einsatz-von-ki-im-recruiting/#more-16837>, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

Peters, Robert (2021): Emotionserkennung mittels künstlicher Intelligenz – Perspektiven und Grenzen von Technologien zur Analyse von Gesichtsbewegungen. TAB-Themenkurzprofil 48. Online verfügbar unter <https://www.tab-beim-bundestag.de/de/pdf/publikationen/themenprofile/Themenkurzprofil-048.pdf>.

Peters, Robert; Krieger, Benedikt (2023). People Analytics – Technologien zur Auswertung von Beschäftigtendaten, Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB), online abrufbar unter: <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000161885>

Peters, Robert; Goluchowicz, Kerstin; Kind, Sonja (2024): Auf dem Weg zu einem neuen Verständnis von Datennutzung: Potenziale und Risiken für die Arbeitswelt, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), online abrufbar unter: <https://www.denkfabrik->

bmas.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Auf_dem_Weg_zu_einem_neuen_Verstaendnis_von_Datennutzung.pdf

Schellmann, Hilke (2024): The algorithm. How AI decides who gets hired, monitored, promoted, and fired and why we need to fight back now. New York, NY: Hachette Books, Hachette Book Group.

Schwuchow, K. (2024). „Professor Schwuchow kritisiert Stillstand der Bürokratie und Versäumnisse der Personalabteilungen.“ Zukunft Personal Nachgefragt.

Rotzinger, J. (2024). „Strategische Personalplanung: Wichtiger, aber zu kurz gesprungen“. Persoblogger.de.

Steininger, R.; Kempen, R.; Jantzen, L.; Marx, C.: KI im Personalwesen 2030: Die gewünschte Zukunft (in Druck). In: Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-35779-5?page=1#toc>, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

Steininger, Rosmarie (2023): Um gute ethische Entscheidungen zu treffen, braucht es ein Panel der Vielfalt. Chemistree. Online verfügbar unter <https://www.chemistree.gmbh/gute-ki/um-gute-ethische-entscheidungen-zu-treffen-braucht-es-ein-panel-der-vielfalt/>, zuletzt geprüft am 29.08.2024.

Steininger, R. (2024). Effizientes Mitarbeiter-Matching in 3 Schritten: personalisierte Lösungen für Ihr Unternehmen. CHEMISTREE. Abgerufen am 10. August 2024, von <https://www.chemistree.gmbh/gute-ki/25-und-wie-sieht-so-unsere-matching-loesung-konkret-in-der-praxis-aus/>

Steininger, R. (2024). Erste Ergebnisse des KI-Cockpit Forschungsprojekts. KI Und Arbeit. Abgerufen am 10. August 2024, von <https://ki-und-arbeit.chemistree.de/de/community/ki-und-arbeit/news/erste-ergebnisse-des-ki-cockpit-forschungsprojekts>

Steininger, R.; Kempen, R.; Jantzen, L. & Marx, C; (in Druck). KI im Personalwesen 2030: Die gewünschte Zukunft. In Knappertsbusch, I. (Hrsg.): Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen, Springer Gabler.

Whitepaper EHI (2023) „Future of work in Retail“ Whitepaper: Future of Work in Retail (PDF) - EHI Retail Institute

Bei der Erstellung der vorliegenden Studie wurden auch KI-Technologien verwendet.

