



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

# HR AI Readiness Study 2023

Kurzbericht HR AI Readiness Whitepaper 2024 des ZP Think Tanks Learning & Development

# ALLGEMEINE ANGABEN



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

## **Autor:innen:**

Anja Schmitz

Beate Bruns

Markus Herkersdorf

Margitta Eichelbaum

Pivi Scamperle

Sven Semet

Das vorliegende HR AI Readiness Whitepaper 2024 ist ein Kurzbericht und stellt einen Auszug der Befragungsergebnisse der HR AI Readiness Study aus dem Jahr 2023 dar. Die Informationen sind mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt, es besteht jedoch kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit oder Vollständigkeit.

## **Diagramme:**

Hartwig Holzapfel

## **Lektorat:**

Gudrun Porath



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

# Inhalt HR AI Readiness Whitepaper 2024

## INHALTSVERZEICHNIS

- **Vorwort** ..... S.4
- **Über die Studie** ..... S.5
- **Fünf Kernaussagen und zentrale Erkenntnisse im Überblick** ..... S.8
- **Fakten im Detail 1** ..... S.9  
Wahrgenommene Relevanz von KI für die Zukunftsfähigkeit
- **Fakten im Detail 2** ..... S.11  
Aktueller Stand zum Einsatz von KI in HR: Nutzen & Ziele
- **Fakten im Detail 3** ..... S.14  
Herausforderungen bei der Implementierung
- **Fakten im Detail 4** ..... S.16  
Auswirkung von KI
- **Fakten im Detail 5** ..... S.20  
Verfügbare Ressourcen für die Einführung und Nutzung von KI
- **Fazit und persönliche Perspektiven des ZP Think Tank** ..... S.24
- **Kontaktmöglichkeiten** ..... S.30

# VORWORT



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365



**Prof. Dr. Anja Schmitz**

Professorin für HRM  
Hochschule Pforzheim  
Moderatorin Think Tank  
Learning & Development



**Beate Bruns**

Geschäftsführung  
time4you GmbH



**Markus Herkersdorf**

Geschäftsführung  
Tricat GmbH



**Margitta Eichelbaum**

Wirtschaftswissenschaftlerin und  
freie Dozentin



**Pivi Scamperle**

Scamperle Coaching | Beratung



**Sven Semet**

Business Dev. & Thought Leader  
Assima Deutschland GmbH

Liebe HR Community,

herzlich Willkommen in der faszinierenden Welt der künstlichen Intelligenz. Wir freuen uns über das Interesse an diesem Whitepaper.

Die Studie, die wir im Sommer/Herbst 2023 durchgeführt haben, zeigt deutlich, dass die jüngsten Entwicklungen der künstlichen Intelligenz (KI) auch vor dem Bereich HR nicht haltmachen. Sie haben das Potenzial, Rollen, Aufgaben und Prozesse in HR sowie im Bereich Learning und Development nachhaltig zu verändern. Dies ist eine der Kernaussagen der Studie und die Veränderung ist bereits teilweise spürbar.

In vielen Gesprächen, die wir als Teil des ZP Think Tanks auf der ZP Europe in unterschiedlichen beruflichen Rollen mit HR- und Learning-Verantwortlichen im Jahr 2023 geführt haben, wurde jedoch auch deutlich, dass es in den Organisationen Bedarf an Gesprächen und Austausch zu diesem Thema gibt. Wie relevant sind die aktuellen Entwicklungen für HR? Wo stehen andere Organisationen bei der Einführung von KI in HR? Welche Hindernisse ergeben sich bei der Einführung? Welche Auswirkungen hat KI auf unsere Strategie? Wie können wir die AI Readiness unserer HR Organisation erhöhen?

Basierend auf den Gesprächen und den Ergebnissen der AI Readiness Studie haben wir dieses Whitepaper erstellt. Mit den vorliegenden Ergebnissen möchten wir erste Antworten auf die oben gestellten Fragen geben und einen Beitrag dazu leisten, den Diskurs in der HR-Community zu fördern. Wir möchten voneinander lernen und unser Vorgehen auf empirische Befunde stützen.

Die hier im Whitepaper vorgestellten Ergebnisse und Erkenntnisse werden wir gerne auf weiteren Veranstaltungen mit Euch diskutieren und vertiefen,

**Euer ZP Think Tank Learning & Development**

# ÜBER DIE STUDIE - STICHPROBE



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

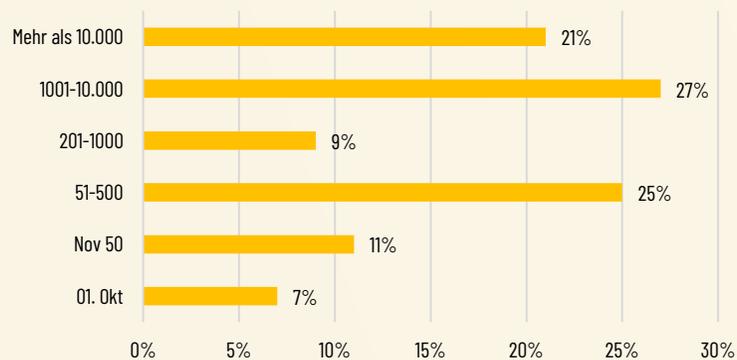
#ZP365

Die Studie wurde erstellt von den Mitgliedern ZP Think Tank Learning & Development im Rahmen der Zukunft Personal Europe. Ziel dieser praxisorientierten Umfrage ist es, einen Einblick in die aktuelle AI Readiness der HR-Organisation zu erhalten.

- Welche Relevanz wird dem Thema Künstliche Intelligenz beigemessen?
- Wie nutzt HR die KI?
- Welche Hürden, Chancen und Risiken werden gesehen?
- Wie weit ist die Erprobung bzw. Implementierung von KI-Anwendungen?
- Und über welche Skills verfügen die HR Bereiche?

Die Daten dieser Befragung wurden vom 01.06.2023 bis 01.10.2023 erhoben. Die Studie adressierte HR-Verantwortliche in Organisationen sowie Bildungsanbieter:innen im DACH Raum.

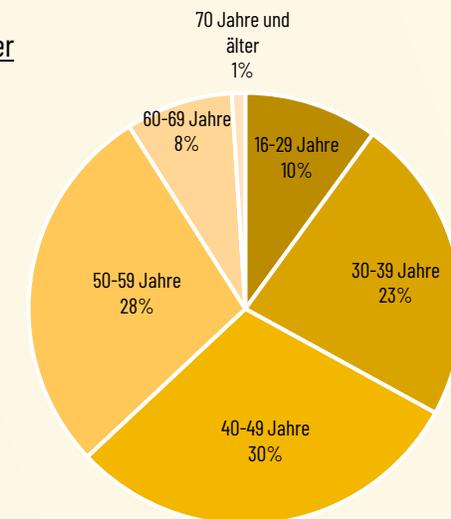
Größe der Organisation



Geschlecht

Weiblich	Männlich	divers
64%	33%	3%

Alter



# ÜBER DIE STUDIE - STICHPROBE

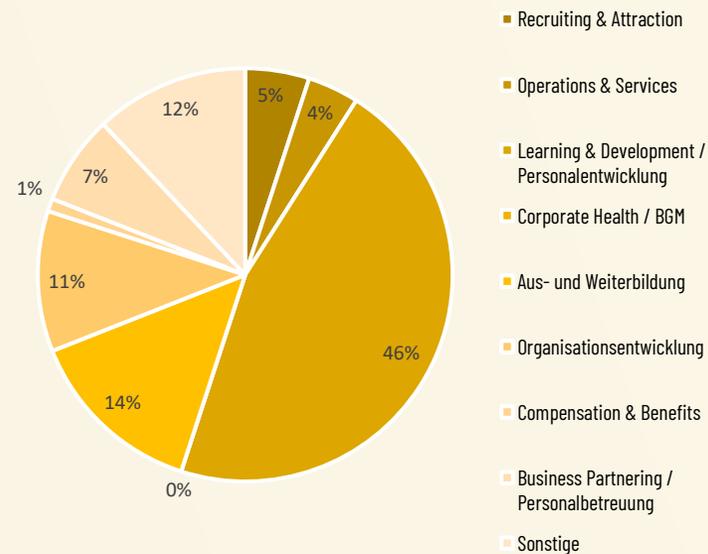


HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

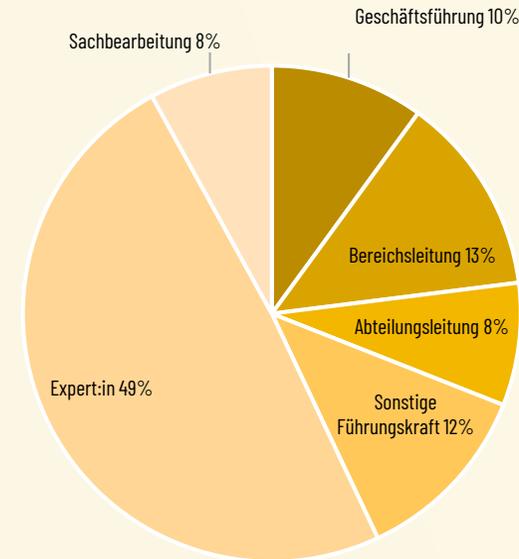
#ZP365

Insgesamt nahmen 206 Personen aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen an der Befragung teil. Je nach Frage haben zwischen 146 und 206 Personen geantwortet. Mit 46% der Befragten kommt fast die Hälfte der Teilnehmenden aus dem Bereich Learning, gefolgt von 14% aus dem Bereich Aus- und Weiterbildung. 43% der Teilnehmenden haben eine Führungsfunktion inne. Der überwiegende Anteil der Befragten ist zwischen 30 und 59 Jahre alt.

Arbeitsbereich



Funktion



# ÜBER DIE STUDIE – VERSTÄNDNIS VON KI



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

Bei der Beschäftigung mit dem Begriff Künstliche Intelligenz (KI) fällt schnell auf, dass sich bisher noch keine einheitlich verbindliche Definition etabliert hat.

Für die vorliegende Studie wurde folgende Definition von KI zugrunde gelegt: Künstliche Intelligenz (kurz KI oder engl. AI) ist ein Teilgebiet der Informatik, das Anwendungen umfasst, bei denen Maschinen automatisiert menschenähnliche Intelligenzleistungen erbringen. Zu den Intelligenzleistungen der KI gehören beispielsweise das Suchen, Planen, Optimieren, logisches Schließen und Approximieren. Die Informatik unterscheidet zwischen symbolischer und subsymbolischer bzw. numerischer KI. Zur symbolischen KI gehören regelbasierte Lösungen, Expertensysteme und Optimierungsalgorithmen. Die subsymbolische KI hingegen basiert auf statistischen Verfahren, wie beispielsweise dem Machine Learning oder der generativen KI, die durch ChatGPT populär geworden ist.

Diese Befragung bezieht sich allgemein auf KI-Anwendungen im HR-Bereich, unabhängig davon, ob es sich um symbolische oder subsymbolische KI handelt.

Die Begriffe Künstliche Intelligenz (KI) und Artificial Intelligence (AI) werden synonym verwendet.

# ÜBERBLICK: FÜNF KERNAUSSAGEN UND ZENTRALE ERKENNTNISSE



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365

## 1 Wahrgenommene Relevanz von KI für die Zukunftsfähigkeit

Die meisten Befragten schätzen die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) als relevant für ihren HR-Arbeitsbereich ein.

## 2 Aktueller Stand zum Einsatz von KI in HR - Nutzen & Ziele

Der Großteil der Organisationen steht noch am Anfang der Beschäftigung mit KI: Fast die Hälfte hat sich noch nicht mit KI-Anwendungen auseinandergesetzt oder nur erste Überlegungen dazu angestellt.

## 3 Herausforderungen bei der Implementierung

Fehlende Skills und mangelnde Akzeptanz sind die größten Hürden für die Implementierung von KI.

## 4 Auswirkungen von KI

Die Organisationen haben die jüngsten KI-Entwicklungen sehr unterschiedlich in ihre Strategien integriert. Am häufigsten werden Anpassungen in der HR-Strategie vorgenommen, eine vollständige Disruption ist selten. Die Auswirkungen auf Rollen und Arbeitsplätze sind überwiegend gering. Für weniger als ein Drittel haben sich die Tätigkeiten in ihrer Rolle bisher verändert. Für die nächsten 1-2 Jahre wird am häufigsten erwartet, dass vorhandene Personalkapazitäten anders eingesetzt werden.

## 5 Verfügbare Ressourcen für die Einführung und Nutzung von KI

Die angestrebten und erreichten Ziele liegen primär in den Bereichen Effizienzsteigerung, Produktivitätssteigerung und Erhöhung der Prozessqualität. Potenziale der KI-Anwendungen zur Steigerung von Mitarbeiter-/Kundenzufriedenheit bzw. der Innovation und der organisationalen Anpassungsfähigkeit sind noch nicht in Reichweite.

Aus Sicht der Mehrheit der Befragten sind die für die Umsetzung notwendigen technischen Ressourcen im Wesentlichen vorhanden, während bei den notwendigen Kompetenzen erhebliche Defizite bestehen.



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

# 1 Wahrgenommene Relevanz von KI für die Zukunftsfähigkeit

Startpunkt für Veränderungen ist die Einschätzung der Relevanz aktueller Entwicklungen. Im ersten Teil der Studie haben wir daher erfasst, wie die Befragten die Relevanz der KI für die Zukunftsfähigkeit ihres Arbeitsbereiches sowie ihrer Organisation als Ganzes bewerten.

# RELEVANZ VON KI



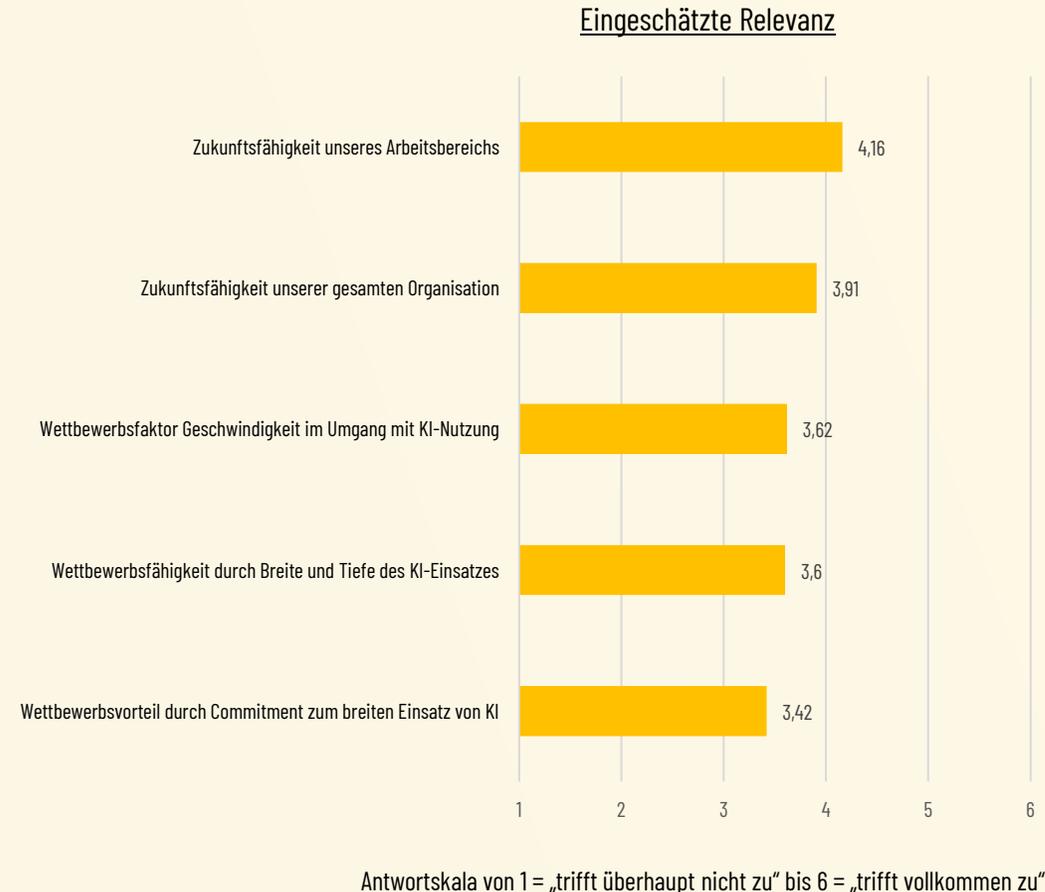
## Eingeschätzte Relevanz von KI für die Zukunftsfähigkeit für Arbeitsbereich und Gesamtorganisation

Im Mittel geben die Befragten an, dass Künstliche Intelligenz als eher relevant („trifft eher zu“) für die Zukunftsfähigkeit in ihrem HR Arbeitsbereich angesehen wird (M=4,16).

Mit Bezug auf die Gesamtorganisation geben die Befragten eine etwas geringere Relevanzeinschätzung an.

## Eingeschätzte Relevanz von KI für die Wettbewerbsfähigkeit

In Bezug auf detailliertere Einschätzungen dazu, welche Aspekte der KI-Nutzung in der Organisation als entscheidende Faktoren der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit erachtet werden, schätzten die Befragten die Aspekte Nutzungs-Geschwindigkeit, Breite und Tiefe des KI Einsatzes und Commitment für einen breiten KI Einsatz als im Mittel eher nicht (3) bis eher zutreffend (4) ein.





HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

## 2 Aktueller Stand – Einsatz von KI in HR, damit verbundene Nutzenerwartungen und erreichte Ziele

Im zweiten Teil der Befragung haben wir erfasst, wo die Befragten aktuell in der Nutzung von KI stehen, welchen Nutzen sie von dem Einsatz von KI erwarten und welche Ziele sie mit dem Einsatz von KI bereits erreichen konnten.

# AKTUELLER STAND & NUTZEN



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365

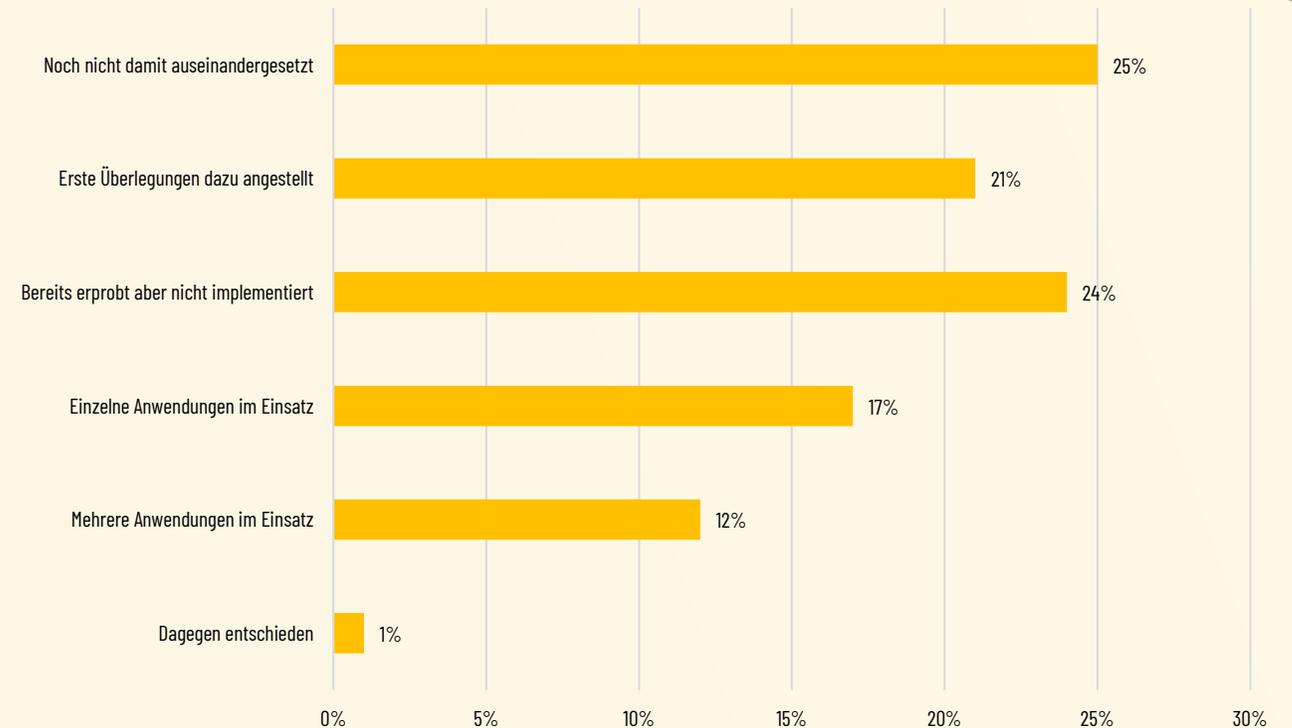
## Aktueller Stand des Einsatzes von KI in HR

Aktuell zeigt sich, dass fast die Hälfte der Befragten beim Einsatz von KI-Anwendungen in ihrem Arbeitsbereich noch ganz am Anfang stehen. 25% haben sich noch nicht mit KI-Anwendungen auseinandergesetzt, 21% immerhin erste Überlegungen dazu angestellt.

24% haben zwar KI-Anwendungen bereits erprobt, aber noch nicht mit der Implementierung begonnen, bzw. sich zu 1% explizit gegen eine Implementierung entschieden.

Einzelne oder auch mehrere KI-Anwendungen sind bisher bei fast einem Drittel der Organisationen im Einsatz.

Einsatz von KI-Anwendungen



# AKTUELLER STAND & NUTZEN



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

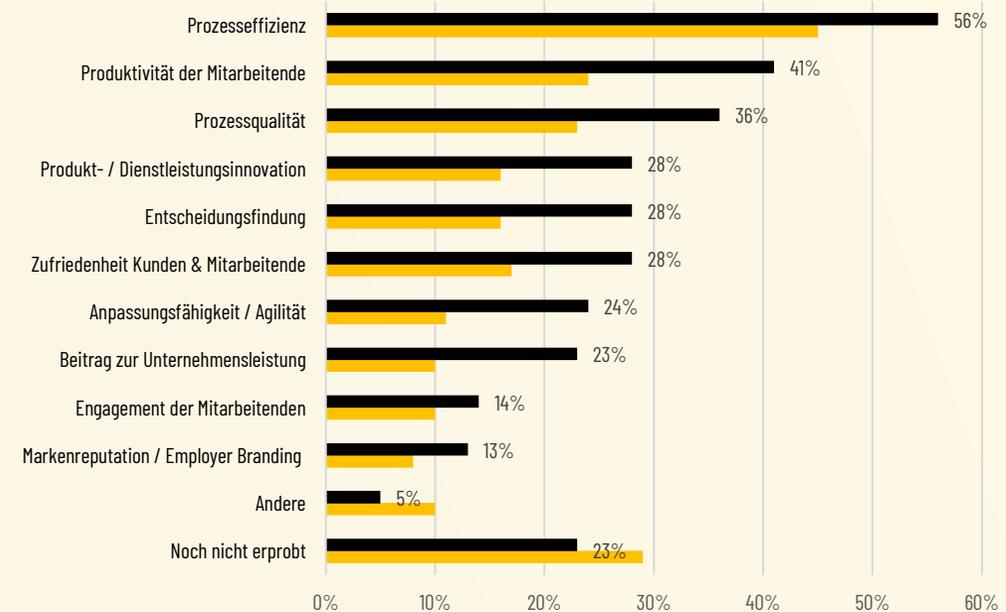
#ZP365

## Mit dem Einsatz von KI erwarteter und erzielter Nutzen

KI-Anwendungen werden aktuell am häufigsten zur Erhöhung der Prozesseffizienz eingesetzt, gefolgt von der erhöhten Produktivität der Mitarbeitenden und der erhöhten Prozessqualität. Der am häufigsten erzielte Nutzen liegt in der Prozesseffizienz.

Nur in geringerem Ausmaß werden aktuell Nutzenaspekte im personenbezogenen Bereich (Erhöhung der Zufriedenheit von Kunden/Mitarbeitenden, Erhöhung des Engagements) sowie im Bereich weiterer organisationaler Ziele (Beitrag zur Anpassungsfähigkeit/Agilität, Innovation, Unternehmensleistung) verfolgt bzw. erzielt.

## Mit dem KI-Einsatz erwarteter und erzielter Nutzen\*



\*Angegebene Prozentwerte beziehen sich auf den erwarteten Nutzen.

Mehrfachantwort möglich

■ Übergeordnetes Ziel des Einsatzes bzw. der Erprobung der KI im eigenen Arbeitsbereich (Mit welchen übergeordneten Zielen bzw. welcher übergeordneter Nutzenerwartung haben Sie künstliche Intelligenz in Ihrem Arbeitsbereich erprobt bzw. im Einsatz?)

■ Erreichte übergeordnete Ziele bzw. übergeordneter Nutzen der KI in der Erprobungsphase bzw. im Einsatz im eigenen Arbeitsbereich (Welche übergeordneten Ziele bzw. welchen übergeordneten Nutzen haben Sie mit künstlicher Intelligenz in Ihrer Erprobungsphase bzw. im Einsatz erreicht?)

# 3 Herausforderungen bei der Implementierung

Im dritten Teil der Befragung haben wir erfasst, welche Herausforderungen die Befragten bei der Implementierung von KI erleben.

# HERAUSFORDERUNGEN



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365

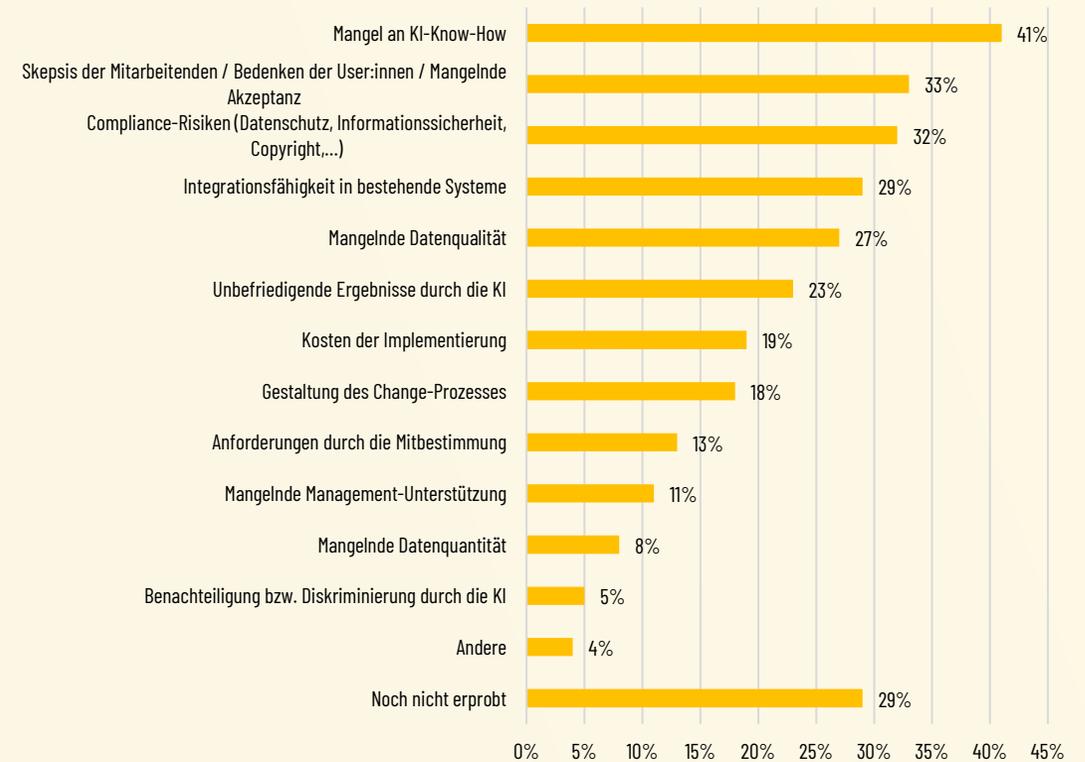
## Herausforderungen bei der Implementierung von KI

Die größten Herausforderungen der KI-Implementierung finden sich aktuell in zwei Themengebieten.

Dabei dominieren personale Themen: Fehlendes Know-How und Skepsis der Mitarbeitenden bzw. Bedenken der User / mangelnde Akzeptanz werden am häufigsten genannt. Eine weitere große Herausforderung sehen die Befragten im Themen-Gebiet Compliance.

Erst danach werden technologische Herausforderungen benannt, wie Integrationsfähigkeit in bestehende Systeme und mangelnde Datenqualität.

### Herausforderungen



144 Personen haben geantwortet (Mehrfachauswahl möglich)



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

# 4 Auswirkungen von KI

Die möglichen strategischen und operativen Auswirkungen des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz werden vielfältig diskutiert. Im vierten Teil unserer Fragen haben wir daher untersucht, welche Effekte die Befragten heute bereits sehen bzw. für die Zukunft antizipieren.

# AUSWIRKUNGEN VON KI

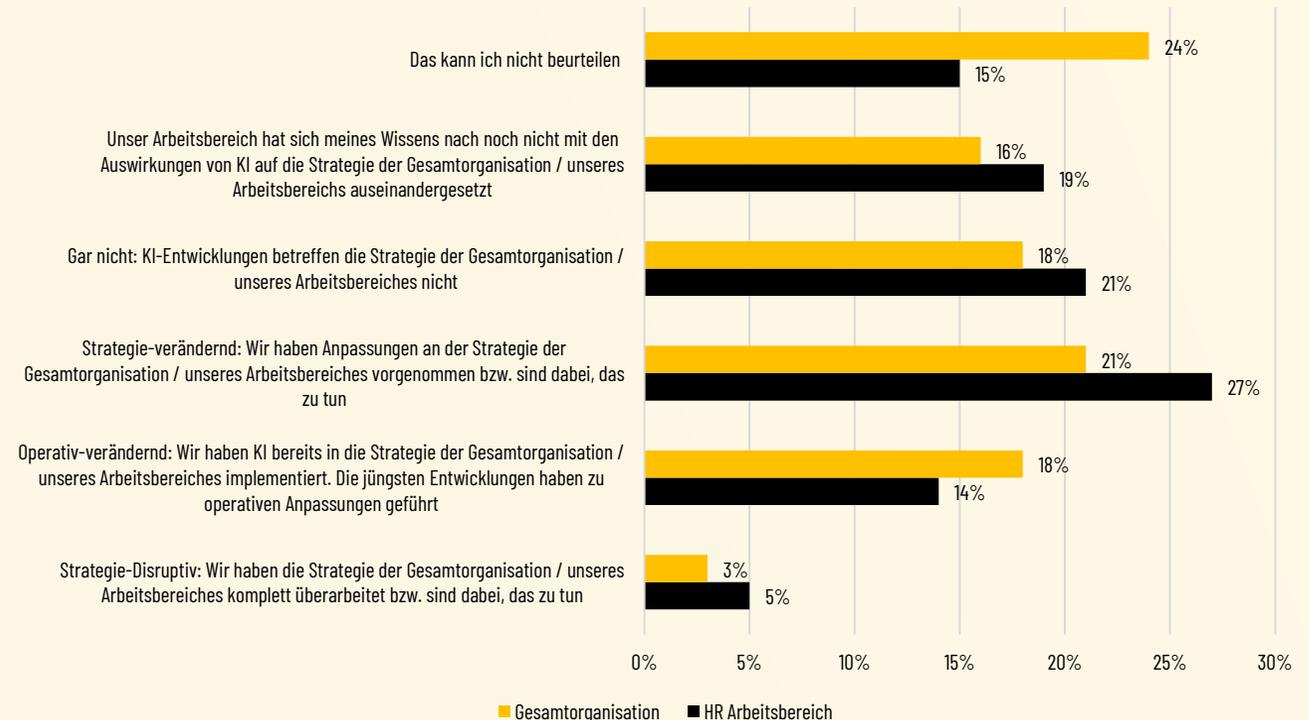


## Aktuelle Auswirkungen von KI auf die Geschäftsstrategie und die Strategie der HR Funktionen

In den Organisationen führten die KI-Entwicklungen des letzten Jahres nach Angaben der Befragten bisher zu ganz unterschiedlichen Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie insgesamt sowie auf die Strategie im betreffenden HR Bereich. Die meisten Befragten gaben an, dass die KI-Entwicklungen dazu geführt haben, dass Anpassungen an Geschäfts- und Bereichsstrategie vorgenommen wurden, dicht gefolgt von der Aussage, dass die KI-Entwicklungen keine Auswirkungen auf Geschäfts- (18%) oder Bereichsstrategie (21%) hatten. Rund ein Viertel der Befragten konnte keine Angaben zu den Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie machen (und 15 % auch nicht zu den Auswirkungen auf die eigene HR-Bereichsstrategie).

Bei den wenigsten Organisationen haben die bisherigen KI-Entwicklungen so disruptiv gewirkt, dass die Strategie komplett überarbeitet wurde bzw. dies gerade getan wird.

Wie haben sich die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz der letzten 6-12 Monate auf die Geschäftsstrategie Ihrer gesamten Organisation bzw. auf die Strategie Ihres HR-Arbeitsbereichs ausgewirkt?



# AUSWIRKUNGEN VON KI



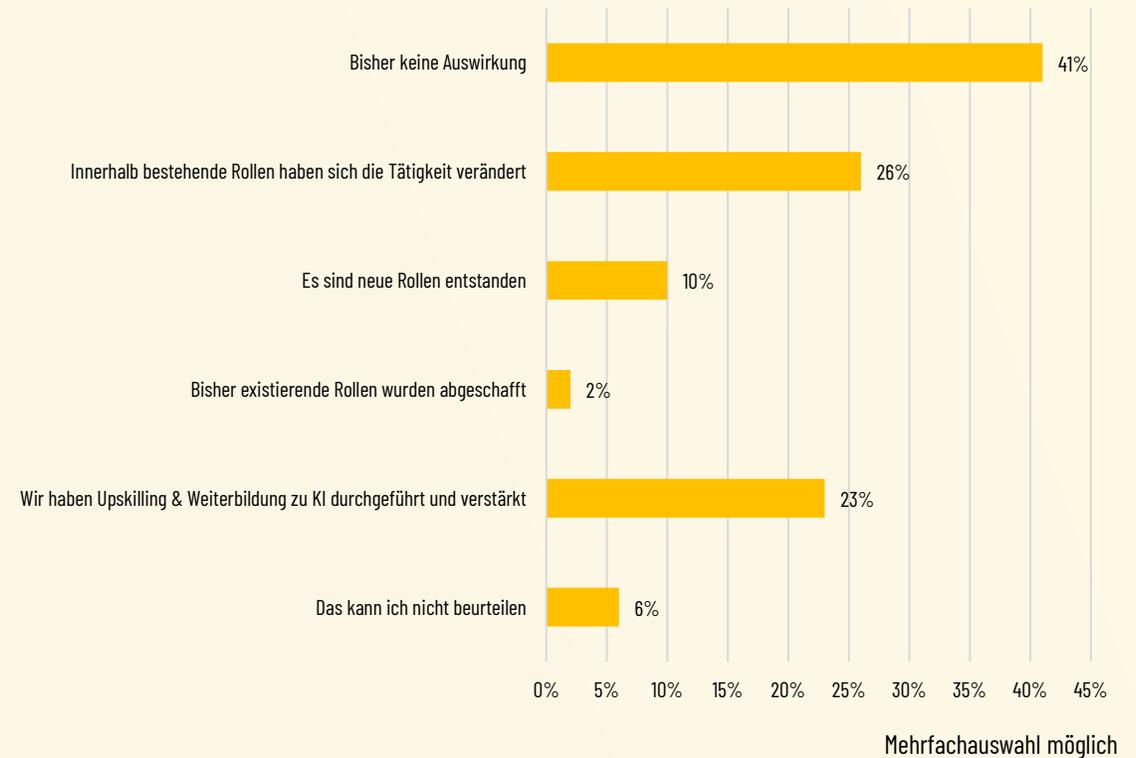
HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365

## Auswirkungen der KI-Entwicklungen der letzten 6-12 Monate auf Rollen und Jobs

Insgesamt gaben 41% der Befragten an, dass die KI-Entwicklungen der letzten 6-12 Monate bisher noch zu keinen Auswirkungen auf Ebene der Rollen und Jobs geführt haben. Bei 26% der Befragten haben sich durch KI-Technologien bereits Tätigkeiten innerhalb bestehender Rollen verändert und bei 23% wurden bereits Upskilling Initiativen durchgeführt. Aufbauorganisatorische Veränderungen wie die Schaffung neuer Rollen (10%) oder das Abschaffen bisheriger Rollen (2%) wurden von den Befragten seltener genannt.

Auswirkungen auf Rollen und Jobs



# AUSWIRKUNGEN VON KI



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

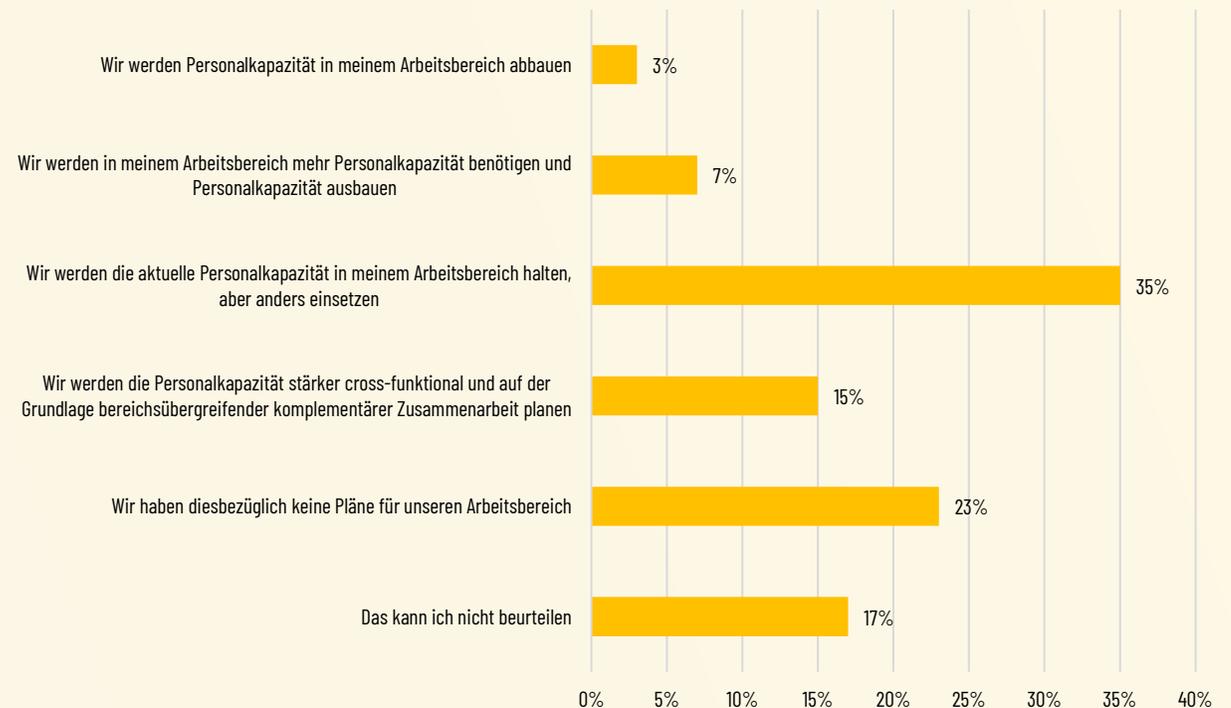
#ZP365

## Auswirkungen von KI auf Personalkapazität

In Bezug auf die antizipierten Auswirkungen der KI auf die Personalkapazität zeigt sich, dass ein großer Teil der Befragten dazu keine Einschätzung abgeben kann, oder dass dazu bisher im eigenen Arbeitsbereich keine Pläne existieren.

Am häufigsten erwarten die Befragten, dass sich durch den Einsatz von KI-Technologien keine Auswirkungen auf die Personalkapazität als solche ergeben wird, diese vorhandene Kapazität zukünftig jedoch anders eingesetzt werden wird.

## Wozu wird der Einsatz von KI in Ihrem Arbeitsbereich in Bezug auf die Personalkapazität aus Ihrer Sicht in den nächsten 1-2 Jahren führen?



# 5 Verfügbare Ressourcen für die Einführung und Nutzung von KI

Die Einführung und zielführende Nutzung von KI erfordert Ressourcen auf unterschiedlichen Ebenen. Darunter fallen Ressourcen im technischen sowie im organisationalen Bereich.

Der fünfte Teil unserer Befragung bezog sich daher auf die Verfügbarkeit unterschiedlicher Gruppen von Ressourcen.

Die erfassten Themenbereiche stellen eine praxisorientierte Auswahl der Aspekte dar, die in dem HR AI Capability Framework von Chowdhury et al. (2023) aufgeführt wurden. Zusätzlich erhoben wurde die Selbsteinschätzung der persönlichen Skills der Befragten.

# RESSOURCEN & SKILLS FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

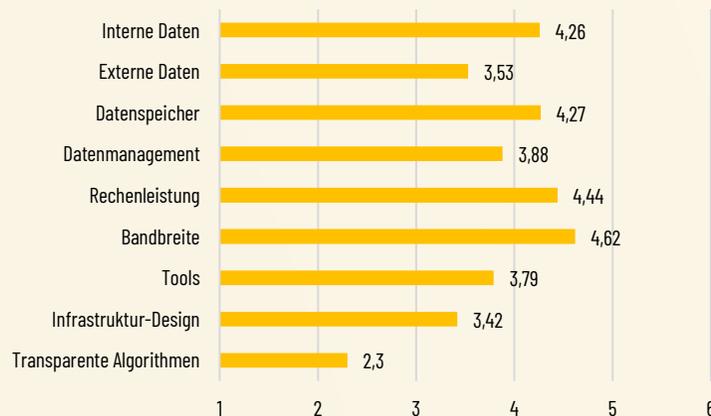
#ZP365

## Verfügbarkeit erforderlicher technischer und organisationaler Ressourcen

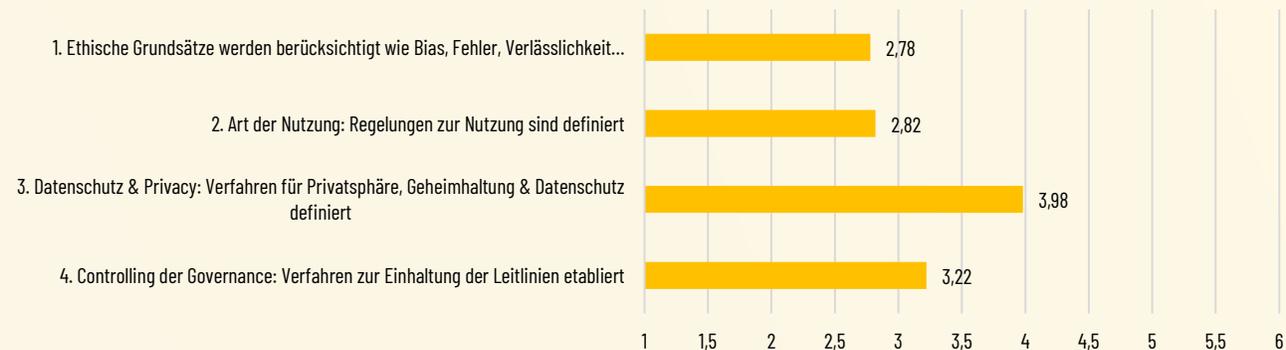
Die Befragten bewerten die Verfügbarkeit von technischen Ressourcen zur Einführung von KI in den Organisationen in vielen Aspekten als im Mittel bereits eher vorhanden. Auffällig ist hier jedoch die z.T. große Streuung. Als am ehesten vorhanden bewerten die Befragten die Aspekte der Bandbreite und Rechenleistung, gefolgt von der Datenspeicherkapazität und dem Vorhandensein interner Daten. Am stärksten vermisst werden transparente Algorithmen.

Mit Blick auf die erforderlichen organisationalen Ressourcen zeigt sich beim Thema Governance ein weniger positives Bild. Die Befragten bewerten die vorhandenen Leitlinien und Regeln zur Einführung und Nutzung von KI in den Organisationen in vielen Aspekten als (eher) nicht vorhanden. Etwas besser eingeschätzt werden die Themen Datenschutz und Data-Privacy, diese werden in den Organisationen als im Mittel eher vorhanden bewertet. Auffällig ist jedoch auch hier die große Streuung der Werte, was auf heterogene Ausprägungen in den Organisationen hinweist.

### Verfügbarkeit technischer Ressourcen



### Vorhandene Governance: Leitlinien und Regeln



# RESSOURCEN & SKILLS FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365

## Verfügbarkeit erforderlicher Skills

Neben technischen Skills sind zur Einführung von KI auch Leadership und Business Skills erforderlich (vgl. Chowdhury et al., 2023).

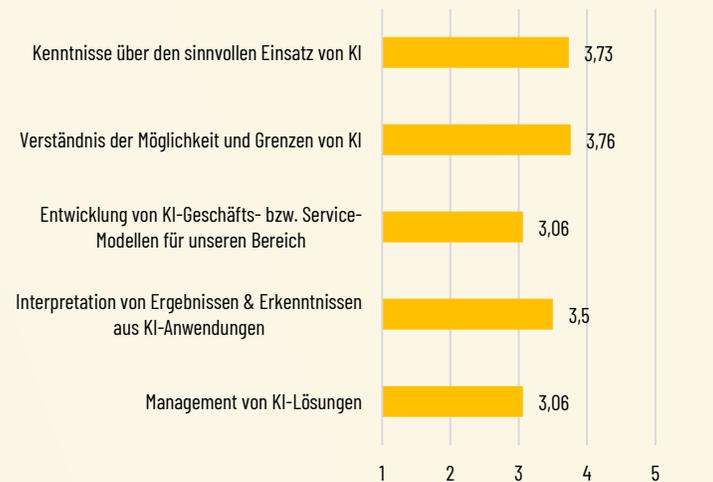
Die Antworten der Befragten zeigen, dass die aktuell in den Organisationen vorhandenen Skills zur Einführung von KI insgesamt als eher gering ausgeprägt wahrgenommen werden. Die geringsten Ausprägungen finden sich im Bereich der technischen Skills. Die Einschätzung der Leadership und Business Skills fällt zwar höher aus, im Mittel werden diese Skills jedoch auch nur zwischen „eher nicht“ (3) und „eher“ (4) vorhanden eingeschätzt.

Die aufgeführten Skills können zur Reflexion der KI-Readiness im eigenen Team bzw. in der eigenen Organisation genutzt werden.

### Leadership Skills



### Business Skills



### Technische Skills



Antwortskala von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 = „trifft vollkommen zu“

# RESSOURCEN & SKILLS FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG



HIGHLIGHT TOPIC  
**LEARNING & DEVELOPMENT**

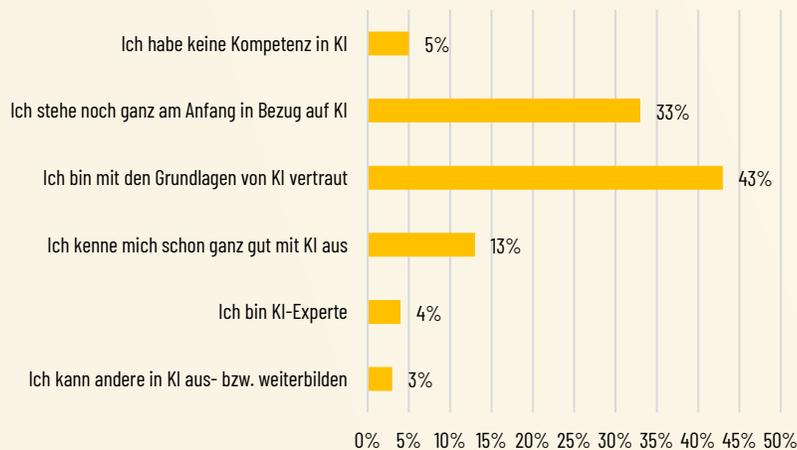
#ZP365

## Persönliche KI-Kompetenz & praktische Erfahrung

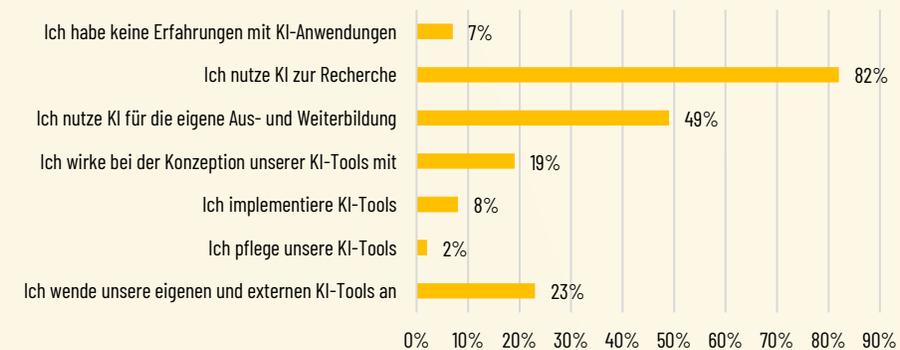
Bei der Einschätzung der persönlichen Skills im Umgang mit KI gibt fast die Hälfte der Befragten an, mit den Grundlagen von KI vertraut zu sein (43%), gefolgt von einem Drittel der Befragten, die angeben, beim Thema KI noch ganz am Anfang zu stehen.

Bei den Angaben zu den persönlichen praktischen Erfahrungen mit KI-Anwendungen wurden auf Basis von Vorgesprächen mit Praktikern unterschiedliche Use Cases und Anwendungsaufgaben identifiziert. Die Antworten der Befragten zeigen, dass die meisten Befragten KI zur Recherche einsetzen, gefolgt von der Nutzung von KI für die eigene Aus- und Weiterbildung.

Persönliche KI Skills



Persönliche praktische Erfahrungen mit KI-Anwendungen





HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

**FAZIT**

# FAZIT

Die Ergebnisse unserer Praxisstudie zeigen, dass HR, insbesondere die Bereiche, die sich mit Lernen, Personal- und Organisationsentwicklung beschäftigen, die Relevanz von KI für die eigene Arbeit erkannt haben. Die Umsetzung in vielen Organisationen läuft eher zögerlich an. Dies kann zum einen auf personale Faktoren, wie die geringe Ausprägung vorhandener KI-bezogener Kompetenzen und mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitenden, zum anderen auf organisationale Faktoren in Form fehlender Regelungen und Richtlinien zurückgeführt werden.

Auffällig an den Ergebnissen ist auch die teilweise hohe Heterogenität der Antworten, die auf eine sehr unterschiedlich ausgeprägte KI-Readiness hindeuten könnte. Dies ist typisch für eine frühe Phase des Einsatzes neuer Technologien: Die innovativeren Anwendergruppen sind sowohl bei den Voraussetzungen als auch bei den Ergebnissen und Erkenntnissen bereits weiter als diejenigen, die zurückhaltender auf neue Technologien reagieren. Zum anderen ist die Relevanz von KI nicht in allen Geschäftsmodellen und Unternehmen gleich hoch. Die Ergebnisse dieser Studie verdichten das Bild, das sich auch aus anderen aktuellen Studien ergibt (z.B. DGFP, 2023; Gartner, 2023).

Die Unternehmen haben begonnen, sich mit KI, ihren Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen auseinanderzusetzen, stehen aber eher am Anfang. Als primäre Umsetzungsbarrieren werden fehlende Kompetenzen sowie fehlende Regulierung und nicht abschätzbare Risiken genannt.

Als Gründe für den Einsatz von KI werden vor allem Kostensenkungspotenziale, Produktivitätssteigerungen und die Entlastung von administrativen Tätigkeiten genannt. Über die Erkenntnisse der DGFP hinaus liefert die vorliegende Befragung zu verschiedenen Aspekten detailliertere Informationen. Mit Blick auf die Auswirkungen der KI-Entwicklungen auf die Strategie der Unternehmen zeigt sich, dass viele HR-Strategien angepasst werden, die Entwicklungen aber nur selten als wirklich disruptiv eingeschätzt werden. Hinsichtlich der Ziele, die mit dem Einsatz von KI verbunden sind, zeigt unsere Studie, dass mit dem Einsatz von KI meist mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden. Derzeit dominieren, wie auch andere Studien belegen, Effizienz- und Produktivitätsziele.

Darüber hinausgehende Ziele wie die Förderung der Anpassungsfähigkeit der Organisation oder des Engagements der Mitarbeitenden stehen demnach bislang weniger im Fokus.

Ausführlicher wurden in dieser Studie auch ausgewählte Aspekte der aktuell in den Organisationen vorhandenen Ressourcen für eine effektive Einführung bzw. Nutzung von KI erhoben. Diese an das Modell von Chowdhury et al. (2023) angelehnte Auflistung wichtiger Ressourcen kann in der Unternehmenspraxis genutzt werden, um die Diskussion über die eigene KI-Readiness der Organisation auf wesentliche Aspekte zu lenken. In weiteren Erhebungen sollte die zukünftige Entwicklung dieser Ressourcen untersucht werden.



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365



### **Prof. Dr. Anja Schmitz**

Professorin für HRM  
Hochschule Pforzheim  
Moderatorin Think Tank Learning &  
Development



### **Beate Bruns**

Geschäftsführung  
time4you GmbH



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365

Die Studie und die Diskussionen zeigen, dass HR die Relevanz der aktuellen KI-Entwicklung erkannt hat, aber eine noch stärkere Rolle in der strategischen Gestaltung zukunftsrelevanter Themen in den Organisationen einnehmen muss. Die aktuellen Entwicklungen im Wirtschaftsumfeld - von tiefgreifenden Nachhaltigkeitsanforderungen über den Fachkräftemangel bis hin zu veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden - zeigen, dass wir zukünftig grundlegend neue Antworten darauf finden müssen, wie wir als Organisationen wettbewerbsfähig bleiben. Die nachhaltige Gestaltung der Mensch-Maschine-Zusammenarbeit wird dabei eine zentrale Rolle spielen. Daraus ergibt sich eine neue Chance für HR, den viel zitierten „seat at the table“ einzunehmen. Dies gelingt allerdings nur mit entsprechendem Verständnis für das „Business“, die Geschäftsmodelle der Organisation und deren strategischer Ausrichtung.

Die Antworten in der Befragung zeigen hier viel Luft nach oben und beinhalten einen klaren Handlungsauftrag für die Organisationen: Es braucht in dem aktuellen Umfeld auf allen Ebenen eine verstärkte Auseinandersetzung mit der Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation und der Frage wie jeder einzelne Mitarbeitende dazu beitragen kann. Darunter fällt im Sinne der Ambidextrie auch, sich in den nächsten Entwicklungsschritten nicht nur auf die heute oder in Kürze erzielbaren Quickwins zur Effizienzsteigerung zu konzentrieren, sondern bewusste Explorationsprozesse zu initiieren, die sich mit den langfristigen transformationalen Use Cases der KI beschäftigen.

Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich, wie wichtig es ist, dass ein gutes technisches Verständnis für Künstliche Intelligenz und idealerweise auch eine gewisse Expertise im HR vorhanden ist. Und zwar wirklich technisches Verständnis, nicht nur Anwendungs-Know-how. Das ist angesichts der typischen Ausbildungswege und Fachrichtungen, die in HR vertreten sind, nicht ganz trivial. Das gilt übrigens nicht nur im Kontext von KI, sondern generell im Kontext der Digitalisierung. Optimistisch stimmt mich hier die überwiegend positive persönliche Einstellung der Befragten und ihre Offenheit für diese Themen, die in der Auswertung deutlich wird.

Erstaunlich finde ich, wie entspannt die Befragten mit dem Thema Personalabbau umgehen. Ich vermute, dass eine weitere Digitalisierung und Automatisierung durchaus zu einem nicht unerheblichen Personalabbau auch im HR-Bereich führen wird. Zum Beispiel bei Trainerinnen und Trainern, Content-Autor:innen und im Seminarbüro im Zuge automatisierter Planungen und generell Workflows.



### Markus Herkersdorf

Geschäftsführung  
Tricat GmbH

Als Tech-Unternehmer in den Bereichen virtuelle Transformation und KI verbinde ich technologische Expertensicht mit einem unternehmerischen Blick auf Organisation und Menschen. Aus meiner Sicht ist die primäre Herausforderung die Geschwindigkeit der Veränderung, denn KI steigert derzeit auf breiter Front Produktivität und Ergebnisqualität. Hier als Individuum, Organisation und Gesellschaft Schritt zu halten, erfordert intensive Auseinandersetzung mit dem Themenfeld - auf strategischer Ebene ebenso wie in der täglichen Anwendungspraxis.

Der Mensch wird zukünftig in einem bisher nicht vorstellbaren Ausmaß Aufgaben mit KI-basierten Systemen teilen. Um diesem Arbeitsteam gerecht zu werden, wird auch HR ein deutlich ausgeprägteres Technologieverständnis entwickeln müssen. Die Kombination aus KI und Virtualisierung ist aus meiner Sicht unschlagbar. Schon heute lassen sich mittels generativer KI mit wenigen Eingabeinformationen und in Minutenschnelle komplette virtuell-interaktive Umgebungen erzeugen, in denen wiederum sprachdialogfähige KI-Agenten begrüßen, führen, anleiten oder assistieren.



### Margitta Eichelbaum

Wirtschaftswissenschaftlerin und  
freie Dozentin

KI und HR? Eine spannende Geschichte, denn wir haben wieder einmal die Chance mit KI, nicht nur besser und schneller, sondern hoffentlich auch menschenwürdig zu arbeiten. Gleichzeitig stehen wir Menschen und damit die Unternehmen vor der Aufgabe, ethische Fragen im Zusammenhang mit KI zu klären und Verantwortung zu übernehmen. Denn KI-Systeme können Teil der Lösung, aber auch Teil des Problems sein. Ob Vorurteile und Diskriminierung abgebaut oder verstärkt wird, liegt dann wieder in des Menschen Hand. Die Entwicklung ethischer Standards ist entscheidend, um sicherzustellen, dass KI so fair und gerecht wie möglich eingesetzt wird.

Denn, und das ist mein zutiefst optimistischer Blick in die Zukunft: Wenn wir Menschen in den Unternehmen, in HR diese Chancen nutzen und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken und Nebenwirkungen im Blick behalten, werden wir uns kontinuierlich weiterentwickeln und auch das eigene Unternehmen für die Zukunft gut aufzustellen. Menschlich, intelligent und lernbereit, klassische Kernkompetenzen von HR. Trainieren wir unsere eigene menschliche Intelligenz und nebenbei auch die künstliche Intelligenz, dann wird das nicht nur eine spannende, sondern auch eine gute Geschichte.



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING &  
DEVELOPMENT**

#ZP365



**Pivi Scamperle**

Scamperle Coaching | Beratung



**Sven Semet**

Business Dev. & Thought Leader  
Assima Deutschland GmbH



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365

Als Systemische Organisationsentwicklerin und Beraterin in Change- und Transformationsprozessen sehe ich in den Ergebnissen der Studie einen klaren Wegweiser: Eine erfolgreiche KI-Implementierung in HR erfordert nicht nur die Entwicklung relevanter Kompetenzen, sondern auch die Schaffung einer positiven, aufgeschlossenen Haltung gegenüber neuen Technologien. Dies eröffnet neue Möglichkeiten für Wachstum und Innovation, indem es Mitarbeitenden ermöglicht, sich aktiv einzubringen und die Zukunft mitzugestalten.

Um im Wettbewerb zu bestehen, ist es für HR entscheidend, eine Schlüsselrolle in der Gestaltung der KI-Landschaft zu übernehmen. Dies erfordert ein tiefes Verständnis für die strategische Bedeutung von KI innerhalb des Unternehmens und die Entwicklung von maßgeschneiderten Kompetenzen bei den Mitarbeitenden.

KI und HR - das sind potenziell beste Freunde. Steigende Komplexität und permanenter Wandel bei gleichzeitig hoher Veränderungsgeschwindigkeit haben insbesondere den HR-Bereich vielerorts an die Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit gebracht. Gerade die massentauglichen KI-Errungenschaften der letzten Zeit wie Large Language Models (LLM) und Generative KI haben das Potenzial, HR an vielen Stellen im operativen Bereich zu entlasten und sich wichtigen Aufgaben mit Hebelwirkung im strategischen Bereich widmen zu können: z.B. Menschen auf einen aufgeklärten, kompetenten und produktiven Umgang mit KI vorzubereiten.

## FAZIT

Insgesamt verspricht die Zukunft der KI in der Unternehmensweiterbildung ein aufregendes Terrain für Innovation und Wachstum. Wir hoffen, dieser kurze Ausflug in die faszinierende Welt der künstlichen Intelligenz hat Euch gefallen und macht Lust auf mehr. Es lohnt sich also, die Welt der KI unternehmensseitig und auch für sich ganz persönlich und zu erforschen und zu erkunden.

Euer ZP Think Tank Learning & Development will als Teil der HR-Community die Diskussion innerhalb der HR-Community bereichern und Räume für Co-Creation öffnen, online und in Präsenz vor Ort, sowie wertvolle Insights zu neuen Themen erarbeiten und mit Euch diskutieren.

# KONTAKT



**Prof. Dr. Anja Schmitz**

Professorin für HRM  
Hochschule Pforzheim  
Moderatorin ZP Think Tank Learning & Development

**E-Mail:** [anja.schmitz@hs-pforzheim.de](mailto:anja.schmitz@hs-pforzheim.de)

**Website des Zukunft Personal Think Tank Learning & Development**



**LinkedIn Gruppe ZP Think Tank Learning & Friends**



HIGHLIGHT TOPIC  
**// LEARNING & DEVELOPMENT**

#ZP365