



KI in HR erfolgreich einführen – Praxisleitfaden für DGFP-Mitglieder

Vertiefung zur Publikation „Die neue Rolle von HR in einer KI-geprägten Arbeitswelt“

Dieser Leitfaden richtet sich an DGFP-Mitglieder und baut auf dem Grundlagenpapier „Die neue Rolle von HR in einer KI-geprägten Arbeitswelt“ auf. Kenntnisse der dort beschriebenen Grundorientierung, KI-Typen und des Leitbilds werden vorausgesetzt.

Juni 2026

1. KI in HR: Stand der Praxis

KI wird im HR-Bereich bereits in zahlreichen Organisationen eingesetzt, befindet sich jedoch überwiegend noch in einer frühen, operativ geprägten Phase. Besonders sichtbar unterstützt KI aktuell im Recruiting sowie in administrativen Prozessen, etwa mit dem Formulieren von Stellenanzeigen oder in der Standardkommunikation und Dokumentation.

Die Randstad-ifo HR-Befragung (Q3 2025) zeigt auf, dass Unternehmen den größten aktuellen Nutzen in administrativen Prozessen sehen – zugleich bewertet eine Mehrheit den Gesamtnutzen jedoch als bisher eher gering. In der DGFP-Trendbefragung von 2023 spiegelt sich dies: Der Fokus liegt bislang noch stärker auf ersten Anwendungsfeldern und Kompetenzaufbau als auf einer bereits umfassenden Transformation der HR-Funktion.

Parallel zu dieser Entwicklung steigt der Regulierungsdruck. Mit dem EU AI Act geraten insbesondere KI-Anwendungen im Beschäftigungskontext – Rekrutierung, Auswahl, Leistungsbewertung, Kündigungsentscheidungen – in den Fokus. Art. 4 des AI Acts verpflichtet Anbieter und Betreiber, ausreichende KI-Kompetenz sicherzustellen. Für HR rücken damit neben konkreten Anwendungsfällen auch Transparenz, Qualitätssicherung und menschliche Aufsicht ins Blickfeld.

Wer die typischen Stolpersteine kennt, kann sie aktiv adressieren, anstatt sich von ihnen überraschen zu lassen. Dabei verteilen sich die wichtigsten Hemmnisse auf zwei Ebenen: regulatorische Anforderungen und interne organisatorische Hürden.

Der KI-Einsatz befindet sich weiterhin in einer frühen, operativ geprägten Phase – doch die Entwicklung nimmt an Geschwindigkeit kontinuierlich zu.

2. Spannungsfelder und Herausforderungen

2.1 Regulatorische Anforderungen

DSGVO und BDSG

Die Verarbeitung von Mitarbeitenden- und Bewerbendendaten unterliegt nach Art. 6 DSGVO strengen Vorgaben. Nach einem jüngst erfolgten EuGH-Urteil ist § 26 BDSG nur noch eingeschränkt anwendbar – stattdessen müssen sich Unternehmen primär auf die DSGVO stützen. Dies erhöht die Anforderungen an Dokumentation und Zweckbindung bei KI-gestützten HR-Prozessen.

EU AI Act (seit 2024 in Kraft)

Der EU AI Act verfolgt einen risikobasierten Ansatz. Für HR besonders relevant: Anwendungen von KI in den Feldern Rekrutierung, Leistungsbewertung, Beförderung und Kündigungsentscheidungen gelten als Hochrisiko-KI-Systeme und sind mit umfangreichen Pflichten belegt:

- Sicherstellen von Risikomanagement, Robustheit und Genauigkeit
- Vollständige Dokumentation von Trainingsdaten, Modellen und Einsatzkontexten
- Transparenz gegenüber Mitarbeitenden und Bewerbenden
- Nachweisbarer Kompetenzaufbau gemäß Art. 4 AI Act

Verbote betreffen Felder wie die Emotionserkennung am Arbeitsplatz, Social Scoring oder intransparente Bewertungssysteme. Bei Verstößen drohen Bußgelder von bis zu 7 Prozent des weltweiten Jahresumsatzes.

2.2 Mitbestimmung

Betriebsräte haben nach dem Betriebsverfassungsgesetz bei der Einführung von KI-Systemen Mitwirkungsrechte. Ihre frühzeitige Einbindung ist nicht nur rechtlich verpflichtend, sondern auch strategisch klug – wer den Betriebsrat erst dann informiert, wenn Entscheidungen bereits gefallen sind, riskiert Verzögerungen und Vertrauensverlust.

2.3 Interne organisatorische Hindernisse

Die Einführung von KI in der HR-Arbeit ist mit organisatorischen Herausforderungen verbunden, die sich wechselseitig verstärken und den Implementierungsprozess erheblich verzögern können.

Schnelle Lösungen vs. langfristige Integration

Parallel zu unternehmensweiten KI-Strategien entstehen oftmals auch dezentrale Einzelinitiativen, die auf schnelle Effizienzgewinne in spezifischen Arbeitsbereichen abzielen. Beide haben ihren Platz – entscheidend ist jedoch ein aktives Schnittstellenmanagement, das Doppelarbeit und unnötige Parallelinvestitionen vermeidet. Klare Leitplanken dazu, welche Anwendungen zulässig sind und welche nicht, schaffen Orientierung, ohne Innovationsimpulse zu unterbinden. Kleinere Lösungen können dabei als wertvolle Brücken dienen, bis integrierte Systeme bereitstehen.

Ressourcenkonflikte unter operativem Druck

Die Bewältigung des Tagesgeschäfts mit der gleichzeitig geforderten Beteiligung an Transformationsprozessen unter einen Hut zu bringen, kann eine erhebliche Belastung für Beschäftigte bedeuten. So werden KI-Initiativen, die keine spürbare Entlastung innerhalb weniger Monate liefern, unter Alltagsdruck oftmals ignoriert oder aktiv abgelehnt. Gezielte Befähigungsmaßnahmen sowie dedizierte Multiplikatorenrollen oder temporäre Task Forces können hier helfen, über schnell erlebbare erste Erfolge Akzeptanz aufzubauen.

Nachwuchsentwicklung im Kontext von KI

KI übernimmt zunehmend Aufgaben, durch die Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger bisher die Möglichkeit hatten, ihr Urteilsvermögen aufzubauen: Datenanalysen, Gesprächsdokumentation, Standardkommunikation. Was prozessual durchaus sinnvoll ist, hat an dieser Stelle eine nachteilige Kehrseite: Erfahrungslernen entsteht durch wiederholte Entscheidungen unter Unsicherheit – nicht durch die Validierung von KI-Outputs. Senior-Expertise setzt nicht zuletzt voraus, dass man zu beurteilen gelernt hat, wann KI falschliegt. Für das Erlangen dieser Kompetenz kann es äußerst wichtig sein, zuvor selbst in derselben Aufgabe geirrt zu haben.

Wechselwirkung beachten

Alle drei Hindernisse verstärken sich gegenseitig: Wer keine klare Tool-Strategie kommuniziert, erhöht den Ressourcendruck. Wer keine schnellen Erfolge ermöglicht, verliert die Belegschaft.

Werden diese Dynamiken nicht aktiv adressiert, steigt der Implementierungsdruck weiter – statt zu sinken.

KI-Hindernisse können nicht isoliert betrachtet werden – regulatorischer Druck, organisatorische Komplexität und fehlende Lernräume können nur gemeinsam überwunden werden.

3. Handlungsempfehlungen: ein Leitfaden für HR

Handlungsfeld	Kernmaßnahmen
1. Vision und Strategie	• KI-Leitbild schriftlich verankern (Bottom-up) • Zuständigkeiten klären • KI-Initiativen an Unternehmensziele koppeln • Business Case mit Top-Management erarbeiten
2. Betriebsrat einbinden	• Frühzeitig informieren (Ziele, Daten, Logik) • Leitplanken vereinbaren: KI als Assistenz, keine verdeckte Überwachung • Mental Health mitdenken • Auditierbarkeit sicherstellen
3. Use Cases priorisieren	• Kurzfristig: HR-Chatbot, Stellenanzeigen, Onboarding, Lernempfehlungen • Mittelfristig: Skill-Matching, Engagement-Analysen • Nur mit Governance: CV-Screening, Videointerview-Analysen, Fluktuationsprognosen
4. Einführung gestalten	• 1-2 Piloten starten • Erfolgskriterien definieren, evaluieren, dann skalieren • Kurzfristlösungen steuern (Whitelist/Blacklist) • Roadmap für integrierte Systeme aufstellen • Experimentierräume schaffen
5. Governance und Compliance	• Verantwortlichkeiten festlegen • Risikoanalyse durchführen (EU AI Act), DSFA, Fairnessprüfungen vornehmen • Rote Linien definieren • Betroffene informieren • Verständliche Dokumente bereitstellen
6. Kompetenzen aufbauen	• KI-Basisbildung • Praxisnahe Schulungen („Bring deinen Prozess mit“) • HR-Kompetenzen: Daten, Bias, Prompting • Wissensträger als Multiplikatoren • HR als Coach & Enabler positionieren
7. Kommunikation und Partizipation sicherstellen	• Frühzeitig und offen kommunizieren • Sorgen aktiv ansprechen • Klare Botschaften für MA und FK senden • Dialogformate etablieren • Frühe Erfolge sichtbar machen

Vision und strategische Verankerung

- KI-Leitbild entwickeln und schriftlich verankern – idealerweise unter Einbindung der Belegschaft. Leitgedanke: KI entlastet, der Mensch entscheidet
- Zuständigkeiten klären: Wer verantwortet Strategie, Governance, Qualifizierung und Kommunikation etc.?
- KI-Initiativen an Unternehmensziele koppeln: Fachkräftesicherung, Produktivitätssteigerung, Employer Branding o.A.
- Top-Management frühzeitig einbinden und gemeinsam einen Business Case erarbeiten: messbare Produktivitätsgewinne, bessere Talententscheidungen, Wettbewerbsfähigkeit im Recruiting

Betriebsrat als Partner

- Frühzeitige Einbindung des Betriebsrats ist nach BetrVG rechtliche Verpflichtung und gleichzeitig strategisch klug. Ziele des Einsatzes von KI, Funktionsweisen, Datenflüsse und Entscheidungspunkte müssen von Beginn an offengelegt werden.
- Gemeinsame Leitplanken vereinbaren: KI als Assistenz, nicht als Entscheider; Einsichts- und Widerspruchsrechte; kein verdecktes Monitoring
- Fokus auf Entlastung und Qualifizierung, vollständige Transparenz über Datenquellen und Logik sowie Auditierbarkeit aller Systeme

HR Use Cases priorisieren

- Nicht jeder Use Case ist gleichermaßen dringend oder risikoarm. Die Priorisierung nach Nutzen, Regulatorik und Akzeptanz spart Ressourcen und vermeidet Governance-Probleme.

Sofort starten

- HR-Self-Service-Chatbot
- KI-gestützte Stellenanzeigen
- Onboarding-Automatisierung
- Personalisierte Lernempfehlungen

Mittelfristig aufbauen

- Skill-Matching & Talent-Mobilität
- Engagement-Analysen (nur anonymisiert)
- Performance-Insights zur Gesprächsvorbereitung

Nur unter Governance

- CV-Screening
- Videointerview-Analysen
- Fluktuationsprognosen (nur aggregiert)
- Voraussetzung: BV, Bias-Prüfung, Human-in-the-Loop

Einführungsstrategie

- Mit 1-2 Pilotprojekten in gut beherrschbaren Feldern (HR-Self-Service, Learning) starten, messbare Erfolgskriterien (Bearbeitungszeiten, Nutzendenzufriedenheit, wahrgenommene Entlastung) definieren und nach der Pilotphase strukturiert evaluieren
- Skalierung erst in der Folge nachgewiesener Akzeptanz: Was im Piloten funktioniert und von Beschäftigten sowie Betriebsrat akzeptiert wird, wird ausgerollt – nicht umgekehrt.
- Kurzfristige Lösungen (z. B. Power Apps) gezielt steuern (Whitelist/Blacklist) und parallel eine Roadmap für integrierte HR-Systeme aufstellen
- Experimentierräume schaffen: Mitarbeitende sollten KI ohne Bewertungsdruck erproben können. Dabei lohnt es sich, das Erfahrungswissen derjenigen gezielt einzubeziehen, die KI bereits privat oder informell im Arbeitsalltag nutzen.

Governance, Ethik & Compliance

- Verantwortlichkeiten für Einsatz, Auswahl und Überwachung von KI-Systemen klar festlegen
- Prozesse für Risikoanalyse (EU AI Act), Datenschutz-Folgenabschätzung und regelmäßige Fairnessprüfungen etablieren; alle Systeme vollständig dokumentieren (Trainingsdaten, Modelle, Einsatzkontexte)
- Rote Linien definieren: keine Emotionserkennung, kein Social Scoring, keine intransparenten Scoring-Modelle bei Personalentscheidungen
- Mitarbeitende und Bewerbende darüber informieren, welche Daten zu welchem Zweck erhoben werden und welche Rechte bestehen (Auskunft, Widerspruch, Korrektur)

Kompetenzaufbau

- KI-Grundverständnis für alle aufbauen: Was kann KI leisten, was nicht? Fokus auf Alltagsnutzen, nicht auf Technik
- Schulungen praxisnah gestalten: konkrete Prozesse einbringen und gemeinsam einen ersten Schritt automatisieren
- HR-spezifische Kompetenzen stärken: Dateninterpretation, Bias-Erkennung, Prompting, kritische Einordnung von KI-Ergebnissen
- Wissensträger gezielt einbinden: Mitarbeitende mit KI-Erfahrung als interne Multiplikatoren nutzen
- HR-Professionals als Beratende für Führungskräfte positionieren: weg von der reinen Prozessverwaltung, hin zu Begleitung und Enablement

Fokus Junior-Profile

- Eigenständige Bearbeitung voranstellen – KI-Output erst hinterher als Vergleich und Reflexionsmöglichkeit heranziehen
- KI als Korrektiv, nicht als Vorlagengeber einsetzen: die Juniorkraft entwirft, die KI kommentiert
- Mentoring und strukturierte Fallarbeit als Ersatz für informelles Lernen durch Erfahrung nutzen

Kommunikation und Partizipation

- Klar und frühzeitig kommunizieren: Warum KI einsetzen? Was ändert sich dadurch konkret?
- Sorgen aktiv ansprechen (Jobverlust, Kontrollverlust, Mehrbelastung). regelmäßige Dialogformate etablieren
- Konsistente Botschaften senden: Mitarbeitende gewinnen Zeit für anspruchsvollere Aufgaben; Führungskräfte erhalten bessere Entscheidungsgrundlagen, tragen aber weiterhin die Verantwortung
- Frühe Erfolge sichtbar machen (etwa kürzere Time-to-Hire durch KI-gestützte Vorauswahl) und als gelungene Praxisbeispiele im Unternehmen teilen

Die Einführung von KI in HR ist ein kontinuierlicher Prozess des Lernens, Anpassens und Gestaltens. KI ist dabei kein reines HR-Thema. Die Neugestaltung der Arbeitswelt erfordert die Verantwortung aller im Unternehmen – und gelingt nur in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung. HR übernimmt dabei eine zentrale Rolle: als strategischer Partner, der gemeinsam mit dem Management Orientierung gibt, Strukturen schafft und die Organisation aktiv durch den Wandel begleitet.

Die DGFP unterstützt Sie auf diesem Weg – im Austausch in Erfahrungsaustausch-Gruppen, Roundtables und auf unseren Konferenzen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage und in der DGFP Online-Community.

Im KI-Zeitalter wird Führung unverzichtbarer – als Rolle, die Orientierung gibt, Menschen verbindet und eine Kultur der Verantwortung prägt.

4. Vertiefende Quellen

Ergänzend zu den Quellen des DGFP-Grundlagenpapiers „Die neue Rolle von HR in einer KI-geprägten Arbeitswelt“:

- **DGFP (2023):**
Trendbefragung „Generative Artificial Intelligence in der Unternehmenspraxis“
- **EuGH, Urteil C-34/21 (2023):**
§ 26 BDSG eingeschränkt anwendbar
- **BetrVG § 87 Abs. 1 Nr. 6:**
Mitbestimmungsrecht bei technischen Einrichtungen



Kontakt

Susanne Blüml

Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)
Projektleitung HRM der Zukunft

bluemi@dgfp.de
+49 171 900 84 75

Herausgeber

DGFP e.V.

Johannisstraße 19A
10117 Berlin

VerfasserInnen

Susanne Blüml (Leiterin der Initiative HR-Management der Zukunft), Miriam Masch (Referentin People Assessment), Dr. Rahild Neuburger (LMU Munich School of Management), Carsten Pitschke (Hauptabteilungsleiter Personal, Stadtwerke Düsseldorf AG), Anne Stetter (Abteilungsleitung Cultural Change & People Development, HR, Bayerische Landesbank)