

Michael Groß • Jörg Staff (Hrsg.)

HAUFE

KI-Revolution der Arbeitswelt

**Neue Perspektiven für Management,
Organisation & HR**

2. Auflage



Michael Groß/Jörg Staff (Hrsg.)

KI-Revolution der Arbeitswelt

Neue Perspektiven für Management, Organisation und HR

2. aktualisierte und überarbeitete Auflage

Leseprobe

Haufe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print:	ISBN 978-3-648-20361-3	Bestell-Nr. 12052-0002
ePub:	ISBN 978-3-648-20362-0	Bestell-Nr. 12052-0101
ePDF:	ISBN 978-3-648-20363-7	Bestell-Nr. 12052-0151

Michael Groß/Jörg Staff (Hrsg.)

KI-Revolution der Arbeitswelt

2. aktualisierte und überarbeitete Auflage 2026

© 2026 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
Munzinger Str. 9, 79111 Freiburg
www.haufe.de | info@haufe.de

Covergestaltung: Stoffers Grafik-Design, Leipzig; KI-generiert mit Sora by OpenAI

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Mehr Leistung mit weniger Menschen? KI und die neue Arbeitswelt	7
<i>Vorwort der Herausgeber zur 2., aktualisierten und überarbeiteten Auflage</i>	
Teil 1 – Strategien und Perspektiven	13
Einführung	15
Die Zukunft der Arbeit: Wie KI die Personalfunktion transformiert	17
<i>Jörg Staff</i>	
KI und Arbeit in Unternehmen	34
<i>Katharina Hölzle, Wolfgang Beinbauer, Stefan Rief</i>	
Die Neuvermessung der Macht – KI als Treiber neuer Machtverhältnisse	45
<i>Carsten C. Schermuly, Tabea Augner</i>	
Perspektiven der Künstlichen Intelligenz im Personalmanagement	56
<i>Sönke Knoch, Ellen Weller</i>	
Teil 2 – Grenzen und Risiken	73
Einführung	75
Ethik und Governance zum verantwortungsvollen Umgang mit KI in HR	77
<i>Elke Eller</i>	
Fairness und Transparenz von KI-Anwendungen	87
<i>Alicia von Schenk</i>	
Risiken beim Einsatz generativer KI in der Arbeitswelt	98
<i>Kai Greshake, Christoph Endres</i>	
Rechtliche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten des Einsatzes von KI in Unternehmen	110
<i>Michael Kliemt, Markus Janko</i>	
Teil 3 – Personal und Kultur	129
Einführung	131
Die Gestaltung der KI-Zukunft in der Arbeitswelt beginnt bei Ihnen selbst	133
<i>Harry Gatterer</i>	
KI – die Revolution im Recruiting	140
<i>Wolfgang Brickwedde</i>	
Kompetenzen im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz	160
<i>Jutta Rump</i>	
Mit Künstlicher Intelligenz zur Skill-basierten Organisation	170
<i>Jens Löhmar</i>	
Mensch und Maschine – Entscheidungen treffen mit KI	187
<i>Michael Groß, Guido Friebe</i>	

Teil 4 – Praxis und Beispiele	199
Einführung	201
REWELution: Der KI-Hype als Beschleunigungsfaktor	203
<i>Henrike Lieder, Kai-Uwe Reimers, Julian Mennenöh</i>	
KI im Recruiting: Der Hebel liegt nicht in Tools und Technik	213
<i>Thorsten Müller</i>	
Künstliche Intelligenz im Corporate Learning: Use Cases, Beispiele und Tipps	223
<i>Thomas Jenewein</i>	
KI im Workforce Management	237
<i>Jörg Herbers</i>	
Künstliche Intelligenz nachhaltig implementieren: Erfolgsfaktor Mitbestimmung?	248
<i>Tobias Kämpf</i>	
Von Wissenslücke zur Wissenskraft: Die GenAI-gestützte Wissenswende in HR	258
<i>Markus Fink, Talita Grethel</i>	
Die Zukunft der Arbeit im Personalbereich – KI in der HR Service Delivery	268
<i>Christian Schmeichel</i>	
Die KI-Roadmap für Ihr Unternehmen	280
<i>Andreas Schuller, Matthias Peissner, Katharina Hölzle</i>	
Die Transformation zum Einsatz der KI in Unternehmen	294
<i>Michael Groß</i>	
Stichwortverzeichnis	305

Mehr Leistung mit weniger Menschen?

KI und die neue Arbeitswelt

Vorwort der Herausgeber zur 2., aktualisierten und überarbeiteten Auflage

Niemals wird die Geschwindigkeit von Innovationen langsamer sein als heute. Seit Erscheinen der ersten Auflage dieses Buchs im Mai 2024 hat sich die KI als Assistenz in nahezu allen Branchen und Berufsbildern mit unterschiedlichen Anwendungen etabliert. Mit der »Agentic AI« wird die KI künftig zahlreiche Geschäftsprozesse autonom durchführen, bewerten und verbessern – und damit die Art, wie wir arbeiten, erneut grundlegend verändern.

Die KI verändert bereits heute unsere Arbeit und auch unsere Zusammenarbeit. Einige Berufe und viele Arbeitsprofile werden verschwinden – gleichzeitig werden zahlreiche neue entstehen. Die Geschwindigkeit der weiteren Veränderungen ist nicht absehbar, sie wird aber gewiss höher sein als je zuvor. Die Wirkungen der Veränderungen sind vielfältig und mehrdeutig, widersprüchlich und kaum kalkulierbar.

Die LLM-Technologie benötigt eine gigantische Menge an Daten zum Analysieren und Prognostizieren. Und die Ergebnisse erscheinen immer beeindruckender. Lassen wir uns jedoch nicht täuschen. Die LLM – als »Nächste-Wort-Vorhersager« – begreifen nichts und haben keine Vorstellung davon, was Leben bedeutet – im Gegensatz zu uns Menschen. Und die KI braucht uns Menschen, was häufig übersehen wird, zur Moderation und Pflege. Damit schützen wir uns nicht nur selbst vor den größten Fehlfunktionen der LLM. Vielmehr entstehen viele neue Jobprofile, die auch neues Fachwissen erfordern – für die Zusammenarbeit mit der KI als neuer Kollegin.

Der Hype wird, wie üblich, der Normalität weichen. KI wird ein weiterer Treiber und integrierter Bestandteil der datenbasierten Ökonomie und digitalen Transformation. Dabei gilt: Die kurzfristigen Wirkungen einer neuen Technologie werden von uns meistens überschätzt. Und die langfristigen Effekte meist unterschätzt. Unser Buch möchte daher aktuell bereits mögliche Anwendungen im Personalbereich und perspektivisch die möglichen Auswirkungen in der Organisation von Unternehmen aufzeigen. Die Technologie steht am Anfang. Viele inhaltlich spezialisierte KI-Modelle (wie Narrow LLM) werden entwickelt und konkurrieren. Dieser Wettbewerb wird neue Anwendungen ermöglichen, die heute nicht absehbar sind – und weitere Auswirkungen auf die Führung und Organisation haben.

Perspektiven und Chancen, Grenzen und Risiken aufzeigen

Dieses Buch wäre bereits beim Erscheinen veraltetet, wenn wir den Anspruch erheben würden, den aktuellen Stand der KI-Technologie oder entsprechende Best-Practice-Beispiele im Personalwirt-

schaftlichen Einsatz der KI-Technologien zusammenzufassen. Denn in der Entwicklung der KI werden sich fortlaufend neue Aspekte und Ansätze für den Einsatz in der betrieblichen Praxis ergeben.

Wir möchten mehr – auch mit der zweiten Auflage. Unser Buch soll den Leserinnen und Lesern, vor allem Führungskräften und Personalverantwortlichen, die übergreifenden Themen, die Wirkungen auf die Arbeitswelt und die wesentlichen Perspektiven im Einsatz der KI aufzeigen.

Die Beiträge sollen die wesentlichen Elemente für die mögliche »KI-Revolution der Arbeit« zusammenführen. Sie, liebe Leserinnen und Leser, werden in diesem Buch Folgendes finden:

1. einen Überblick über die Chancen und Risiken der KI in der Führung und Organisation,
2. Impulse für Ihre Tätigkeit, zum Beispiel zur Nutzung von KI in der Unternehmensführung,
3. Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse aus der bisherigen Praxis.

Um diese Ziele zu erreichen, orientieren wir uns an Leitfragen zu den Chancen und Risiken für Organisation, Führung und HR. Diese sind für jedes Unternehmen und jede Führungskraft bedeutsam. Besonders relevant sind diese Fragen für Verantwortliche im Bereich der Personalfunktionen. Sie arbeiten schon immer mit sensiblen und vertraulichen Daten und kümmern sich um die Grundlagen für den künftigen Erfolg einer Organisation: die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden, die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen.

- Welche KI-Anwendungen sind für den Personalbereich leicht zugänglich und wie können deren Potenziale zur Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeitenden in der Praxis aktiviert werden?
- Wie werden die Transparenz und Kontrolle in der Entwicklung, im Betrieb und in der Evaluation von KI-Modellen gesichert, damit Menschen die letzte Entscheidung treffen können?
- Wie werden die Qualität und Zuverlässigkeit der KI-Modelle und Anwendungen fortlaufend gesichert, auch, um Missbrauch weitmöglich zu verhindern?
- Wie können geschützte oder persönliche Daten zum Training von KI-Modellen genutzt werden – und zwar rechtlich und fachlich betrachtet?
- Wem gehören die Ergebnisse der KI-Anwendungen, deren Ziel es ist, immer wieder neue Erkenntnisse und Leistungen zu ermöglichen?

Wir, die Herausgeber, und auch die Autorinnen und Autoren wollen in diesem Buch Positionen abstecken, die Ihnen stabile Leitplanken geben, um Ihre eigene Tätigkeit mit der KI zu gestalten. Sie sollen Orientierung im betrieblichen Vorgehen und Bewerten des Einsatzes von KI im Kontext von Organisation, Führung und HR bekommen. Das Buch ist dazu in vier Teile gegliedert:

- *Strategien und Perspektiven,*
- *Grenzen und Risiken,*
- *Personal und Kultur* sowie schließlich
- *Praxis und Beispiele.*

Diese Struktur erleichtert Ihnen den Zugang zu den Themen, die für Sie in der Führung und im Personalmanagement besonders relevant sind. Die Entwicklung der verschiedenen Technologien

und neuer Geschäftsmodelle auf Basis von KI sowie die möglichen Auswirkungen liegen hingegen nicht im Fokus des Buchs.

KI ist mehr Lösung als Problem

Wir sind überzeugt, dass die KI, bei allen Grenzen und Risiken, die auch in diesem Buch deutlich werden, eine Chance ist. Nein, sogar mehr: KI ist unverzichtbar und überlebenswichtig für den künftigen Erfolg von Unternehmen. Ohne KI wird es unmöglich, den steigenden Mangel an erwerbsfähigen Arbeitskräften (nicht nur Fachkräften!) einigermaßen zu kompensieren. In Deutschland werden bis 2039 rund 13,4 Millionen Menschen das Rentenalter erreichen. Das sind 30 Prozent aller Erwerbstätigen. Jüngere Jahrgänge werden diese Lücke zahlenmäßig nicht schließen können wie das Statistische Bundesamt im September 2025 nüchtern feststellt. Selbst bei hoher Nettozuwanderung wird es bis Mitte der 2030er-Jahre zu einer Abnahme um voraussichtlich 3,2 bis 4,9 Millionen Personen kommen. Und dieses Potenzial kann nur aktiviert werden mit einer Erhöhung der Quote der Erwerbstätigen in der Bevölkerung.

Die demografische Entwicklung in den meisten Industriestaaten wird einen Effekt haben: KI-Technologien können zu einem Verlust an Arbeitsplätzen führen, die ohnehin nicht mehr besetzt werden können. Die KI-Revolution der Arbeitswelt ist insofern kein Problem, sie kann vielmehr ein wesentliches Element zur Lösung des Problems sein.

Mehr fachliche Qualität mit weniger Personal ist die Herausforderung, die sich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, stellt. Führungskräfte und der Personalbereich stehen in der ersten Reihe, um diese Transformation mit Unterstützung der KI zu gestalten. Denn zur Quantität – den verfügbaren Arbeitskräften – kommen die nötigen Qualitäten – die Kompetenzen der Arbeitskräfte. Das trifft auch für die KI-Transformation zu.

Naheliegender ist, dass KI vor allem für administrative und strukturierte Abläufe eine große Unterstützung und Entlastung liefern kann, ohne die Gefahr von Verlusten an Qualität der Leistungen, an Sicherheit und Vertraulichkeit der Informationen. Die Menschen können sich verstärkt um die persönlichen Anliegen der Mitarbeitenden kümmern. Für diese in den meisten Unternehmen notwendige Transformation möchte unser Buch Impulse setzen, die zum Nach- und Weiterdenken anregen. Dazu möchten wir Herausgeber bereits in dieser Einleitung erste Eckpunkte zur Diskussion stellen, die im Verlauf des Buchs näher betrachtet und diskutiert werden.

KI sitzt zwischen den Menschen

Die Organisation, Führung und HR orchestrieren die Mensch-Mensch-Beziehungen in Unternehmen, also etliche weiche Faktoren. Wenn KI im Bereich weicher Faktoren eingesetzt werden soll, führt das zu vielfältigen technologischen Herausforderungen – inhaltlich wie formal. Denn viele (Personal-)Daten können nur schwer eindeutig kategorisiert, erfasst und verglichen, also in harte

Fakten und mathematische Modelle transformiert werden, wie beispielsweise zum Vergleich und zur Bewertung individueller Kompetenzprofile im Recruiting.

KI-Anwendungen konzentrieren sich bisher vor allem auf Beziehungen unter Maschinen, auf Basis von standardisierbaren Faktoren sowie eindeutig erfass- und bewertbaren Daten. Stichworte dafür sind: Smart Factory, Predictive Maintenance etc. KI dringt zudem in Maschine-Mensch-Beziehungen ein. Ein Beispiel ist die Predictive Analytics in der Medizin. Diese Art der Krebsdiagnose basiert auf wissenschaftlich validen und vergleichbaren Daten.

KI liest nicht zwischen den Zeilen

In Mensch-Mensch-Beziehungen antizipieren wir alltäglich, was eine Information bedeutet. Wer sagt, ich habe Durst, der meint: Ich muss etwas zum Trinken besorgen! Oder die simple Aussage: »Ich gehe jetzt zur Bank.« Die Bedeutung hängt von der Situation ab, ob jemand erschöpft ist oder Geld braucht. Wie das Wort Ja ausgedrückt wird, kann etwa ein Signal für Euphorie oder Zögern sein. Nur ein Wort kann bei uns Menschen völlig unterschiedliches Empfinden und Verhalten auslösen.

KI kann nicht ahnen – das bedeutet, sie kann nicht selbstständig Kontexte eindeutig bewerten und daraus Schlüsse ziehen, die in unterschiedlichen Aktivitäten resultieren können. Konfrontieren wir die KI-Sprachmodelle mit menschlicher Ironie, Humor und Sarkasmus, wie diese im Zusammenleben von Menschen und insofern auch in Unternehmen alltäglich sind, dann können wir – im besten Fall – sehr amüsante Antworten erleben.

»Zwischen den Zeilen lesen« ist (noch) eine menschliche Domäne. Zudem werden Fehler der KI weniger toleriert als vergleichbare menschliche Missgeschicke und Missverständnisse. KI muss besser sein als wir Menschen, um einen Nutzen zu stiften; und vor allem, um akzeptiert zu werden.

KI ist nur so gut wie die Menschen

KI kann nicht denken wie wir Menschen, zumindest bisher. KI kann antworten – auf Basis von Modellen und Daten. Sie kann zum Beispiel Prognosen darüber abgeben, welche Wartungen oder Behandlungen für Maschinen am besten geeignet sein können. Erheblich schwieriger wird es jedoch, wenn KI prognostizieren soll, welche Kompetenzen für eine Stelle notwendig sind und welche Kandidaten optimal geeignet sein könnten.

Eine elementare Bedingung, damit KI werthaltige und wertschätzende Ergebnisse liefern kann, sind die Fähigkeiten von Menschen im Hinblick auf die Entwicklung und Programmierung, die Sammlung und Pflege von Daten sowie die Prüfung der Ergebnisse. Was dabei an menschlichen Fehlern gemacht wird, kann im Personalbereich von der KI sogar extrem verstärkt werden – bis hin zum Diskriminieren und Halluzinieren, was beides spontan als solches immer schwerer zu erkennen ist.

KI benötigt natürliche Verantwortung

KI kann nicht alles. Und das wird noch sehr lange so bleiben. Im Personalbereich und gesamten Employee Life Cycle wird der zwischenmenschliche Faktor künftig sogar noch wichtiger werden.

Je mehr Standardprozesse automatisiert und anonymisiert werden, desto bedeutsamer wird die Qualität der menschlichen Kontakte.

Auch die Qualität der KI zu sichern, wird uns Menschen erfordern und fordern. Denn die Verantwortung für Entscheidungen, zum Beispiel für Einstellungen, Gehaltserhöhungen oder Beförderungen, lässt sich nicht vollständig digitalisieren. Künstliche Intelligenz kann natürliche Verantwortung nicht ersetzen.

KI macht viel Arbeit

Einerseits soll KI die Produktivität deutlich steigen, sprich die Effizienz erhöhen (also den Aufwand reduzieren) und die Effektivität steigern (also Ergebnisse verbessern). Andererseits sind neue Aktivitäten, Kompetenzen und Ressourcen von Menschen erforderlich – in Art und Umfang. Und das nicht einmalig, vielmehr fortlaufend für Moderation, Datenpflege etc.

Insofern sind die Use Cases für die KI-Anwendungen und deren Vorteile zu Beginn der Transformation eindeutig zu bestimmen. Damit wird nicht nur die Wirtschaftlichkeit gesichert, also die harten Fakten. Vielmehr wird die Bereitschaft zur Mitwirkung erhöht. Die weichen Faktoren werden von Beginn an gleichberechtigt betrachtet.

Wir Menschen bleiben stabil

Wir besitzen eine Konstante, die die digitale Transformation und den weiteren Fortschritt der KI prägen wird: Das sind wir. Auch in zehn, 100 und 1.000 Jahren – wahrscheinlich auch in 10.000 Jahren – wird sich unser Gehirn, seine Struktur und Leistungsfähigkeit nicht wesentlich verändern. Unsere vorhandenen Motivationen und Emotionen werden uns weiter prägen. Was wir denken und tun, das wird KI jedoch beeinflussen. Bleiben wir selbstbewusst: Wir haben uns und unser Schicksal selbst in der Hand!

Menschen machen die KI. Menschen arbeiten mit KI. Die KI arbeitet nicht mit Menschen, die nur zum Mittel für ihre Zwecke werden. Für die Gestaltung der Zukunft mit KI bleibt in der Partnerschaft von Menschen und Maschine ein Prinzip unantastbar: Wir Menschen, unser Wohl, unsere Werte und Entscheidungen stehen im Fokus – und nicht die Maschine.

Menschen und unsere Beziehungen sind mehr als die Summe von Daten.

In diesem Sinn wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Michael Groß und Jörg Staff

Die Neuvermessung der Macht – KI als Treiber neuer Machtverhältnisse

Carsten C. Schermuly, Tabea Augner

Die spanische Philologin Irene Vallejo hat ein faszinierendes Buch über die Geschichte des Buchs in der Antike verfasst: »Papyrus: Die Geschichte der Welt in Büchern«. Darin beschreibt sie, welche gravierenden Veränderungen die Erfindung des Buchs für die Menschheitsgeschichte hatte. In der vorschriftlichen Zeit wurde Wissen im Kopf von Menschen transportiert. Barden zogen von Dorf zu Dorf und trugen Geschichten vor. Mächtig war, wer Zugang zu Wissen hatte und sich dieses Wissen merken konnte. Danach entstanden erste Schriften, die in Stein oder Lehm fixiert wurden und eine neue mächtige Berufsgruppe entstehen ließen: Schreiber. Die Schreiber notierten Schulden, und diese Schulden existierten tatsächlich noch, auch wenn der Schreiber, der sie aufgeschrieben hatte, nicht mehr lebte.

Dann wurde das Alphabet, der Papyrus und damit das Buch erfunden. Die Expertisemacht wurde demokratisiert, was zum Beispiel einem Sokrates überhaupt nicht gefiel. Irgendwann konnten sogar Könige lesen. Im Mittelalter wurde der Buchdruck erfunden und im 20. Jahrhundert das Internet. Über Jahrhunderte entwickelte sich der Umgang mit Wissen und Expertise neu und veränderte dabei immer auch die Machtverhältnisse in und außerhalb von Organisationen.

Bei der Entwicklung des Buchs hatten Menschen und Gesellschaften über Generationen Zeit, sich an die neuen Bedingungen und Machtverhältnisse, die das Buch schuf, anzupassen. Neue Berufe und Expertisen entstanden, andere wurden weniger gebraucht. Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz entwickelt sich weniger sanft und behäbig. Überall auf der Welt ist die Technologie innerhalb weniger Jahre zum Einsatz gekommen und entwickelt sich immer noch rasant. Ein Ende der Entwicklung ist noch nicht in Sicht. Wir sitzen in einem Sturm und gleichzeitig im Nebel. Und dennoch verändert sich schon heute die Macht, so wie sie bei Innovationen immer ins Rutschen kommt. Manche werden profitieren, andere nicht.

An dieser Stelle wollen wir einen Beitrag leisten und explorieren, wie sich der Einsatz von KI auf Macht auswirkt. Als Orientierung dienen dabei drei Blickwinkel: Macht durch KI, als Machtzuwachs durch die Nutzung von KI; Macht über KI, als Kontrolle über Daten, Systeme und Regeln; und Macht der KI, als Vorstrukturierung menschlicher Entscheidungen durch technische Systeme. Doch zunächst ist es notwendig zu definieren, was Macht überhaupt ist.

Was ist Macht?

Der Begriff »Macht« hat einen indogermanischen Ursprung und bedeutet ursprünglich »fähig sein«. Während er im Englischen oft mit positiven Assoziationen besetzt ist, wird er im Deutschen aufgrund historischer Erfahrungen negativ wahrgenommen. Das ist schade, denn so werden Machtprozesse häufig nicht transparent, sondern verdeckt bearbeitet (Schermuly, 2025).

Die berühmteste Definition von Macht stammt von dem Soziologen Max Weber. Nach Weber ist Macht »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht« (Weber, 1985, S. 28). Macht existiert nach Weber in einem zwischenmenschlichen Raum und es muss ein eigener Wille bestehen. Das macht die Anwendung und Nutzung im Bereich der Künstlichen Intelligenz schwierig. Eine KI besitzt keine eigenen Bedürfnisse, aus denen sich Ziele und ein Wille ableiten lassen könnten. KI verarbeitet Daten und folgt vorgegebenen Regeln, Algorithmen und Trainingsmustern, um auf Eingaben zu reagieren. Auch wenn ein »Wollen« wahrgenommen wird (z. B. Einschmeicheln), ist in Wirklichkeit nur die Umsetzung von Programmierung, Trainingsdaten und Wahrscheinlichkeiten handlungsleitend. Deswegen wechseln wir zu einem psychologischen Verständnis von Macht.

Psychologisch wird Macht als Kontrolle über wertvolle Ressourcen verstanden, mit denen man auf das Verhalten und Erleben von Menschen Einfluss nehmen kann. Entscheidend sind dabei zwei Faktoren: Erstens muss ein Ungleichgewicht im Zugang zu Ressourcen vorliegen. Zweitens müssen die Ressourcen attraktiv sein, also der Adressat der Machtausübung muss einen Wert in ihnen sehen (Schermuly, 2025). Ein Mensch oder eine Künstliche Intelligenz hat also dann Macht, wenn sie etwas hat, was das Gegenüber nicht hat und gleichzeitig begehrt. Hier gelingt die Anwendung im KI-Kontext. Eine KI hat zum Beispiel Zugang zu Informationen und kognitiven Kompetenzen, die Nutzer:innen nicht haben, aber gerne hätten. Damit kann KI zu einer Machtressource werden.

Macht besitzt in der psychologischen Perspektive einen dynamischen Charakter: Macht kann plötzlich wirksam werden, wenn eine Ressource sichtbar wird, sich aber auch umkehren, je nachdem, wie verfügbar oder begehrt die betroffenen Ressourcen sind. Wenn zum Beispiel Öl keine Relevanz mehr für die Weltwirtschaft besitzt, dann verlieren diejenigen, die Öl fördern können, ihre Machtressource. Wichtig ist bei der Definition von Macht auch die Abgrenzung zu Status. Status beschreibt die soziale Anerkennung, Wertschätzung oder das Prestige, das einer Person zugeschrieben wird. Macht beschreibt dagegen die Kontrolle über Ressourcen. Beides hängt häufig zusammen, ist aber nicht identisch. Eine Person kann hohes Ansehen genießen und trotzdem wenig Entscheidungszugang besitzen. Umgekehrt kann eine Person großen Einfluss auf Ressourcen haben, ohne besonders beliebt oder angesehen zu sein (Schermuly, 2025).

Kompetenzen im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz

Neue Anforderungen an Denken, Lernen und Zusammenarbeit

Jutta Rump

Zentrale Kompetenzen in der Welt der KI¹

Die Studien, die Kompetenzen im Kontext der Digitalisierung und KI identifizieren, sind zahlreich. Ebenso zahlreich sind die aufgelisteten Kompetenzen, die nicht selten auch als »Digital Skills« bezeichnet werden. Es entsteht der Eindruck einer »eierlegenden Wollmichsau« und auch einer Beliebigkeit. Damit stellt sich die Frage, ob es Kompetenzen gibt, die wichtiger sind als andere. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, auf diese Frage eine Antwort zu finden.

Die digitale Transformation verändert die Anforderungen an Arbeit in einem bislang beispiellosen Tempo. Mit der Verbreitung von Automatisierung, datenbasierten Entscheidungsprozessen und insbesondere KI stellt sich auch die Frage, welche Kompetenzen Menschen benötigen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern. Es wird deutlich, dass klassische Fachqualifikationen zwar weiterhin wichtig bleiben, jedoch allein nicht mehr ausreichen. Erforderlich ist vielmehr ein umfassendes Kompetenzprofil, das fachliche, soziale und methodische Dimensionen miteinander verbindet und in seiner Gesamtheit die Grundlage für die Beschäftigungsfähigkeit im digitalen Zeitalter bildet.

Mit Blick auf die konkrete Ausgestaltung der Kompetenzprofile lässt sich eine Reihe von Fähigkeiten identifizieren, deren Bedeutung im digitalen Wandel und in der Welt der KI deutlich zunimmt. Dazu zählen:

1. Digitale (Anwendungs-) Kompetenzen
2. Fachwissen
3. Metakognitive Kompetenz (Verbalisierungs- und Strukturierungskompetenz)
4. Lernfähigkeit
5. Soziale Kompetenzen und Empathie
6. Kreativität
7. Fähigkeit der ethischen Reflexion
8. Optimismus und Frustrationstoleranz/Resilienz

Im Folgenden werden diese Kompetenzfelder in den Blick genommen.

1 Die folgenden Ausführungen wurden in Teilen bereits im Oktober 2025 veröffentlicht. Der hier vorliegenden Text wurde jedoch überarbeitet und ergänzt.

Notwendigkeit der digitalen (Anwendungs-) Kompetenz

Eine Schlüsselrolle spielen digitale und informationstechnologische (Anwendungs-) Kompetenzen. Dazu gehören ein grundlegendes Verständnis digitaler Systeme, die Fähigkeit, Daten kritisch zu analysieren und produktiv zu nutzen, sowie der sichere Umgang mit KI-gestützten Tools. Digitale Kompetenzen werden damit nicht nur für IT-Spezialistinnen und -Spezialisten relevant, sondern für nahezu alle Beschäftigtengruppen.

Im Kern geht es darum, dass Menschen in der digitalen Arbeitswelt nicht nur Nutzerinnen und Nutzer sind, sondern auch Mitgestaltende werden. Wer versteht, wie digitale Anwendungen und KI-Instrumente funktionieren, kann ihre Möglichkeiten kritisch einordnen, Grenzen erkennen und sie im Sinne betrieblicher und gesellschaftlicher Ziele einsetzen.

Damit stellt sich unweigerlich die Frage, ob alle Beschäftigten in gleichem Maße digitale (Anwendungs-) Kompetenzen benötigen – und wenn ja, in welcher Tiefe. Die Forderung nach digitalen (Anwendungs-) Kompetenzen darf dabei nicht als genereller Anspruch verstanden werden. Digitale Kompetenz ist kein einheitliches Konzept, sondern situations- und aufgabenspezifisch. Was eine Softwareentwicklerin oder ein Data Scientist benötigt, unterscheidet sich grundlegend von dem, was für Beschäftigte in der Produktion, im Handel oder in der Pflege relevant ist. Gerade für Basic Worker oder Beschäftigte mit routiniert ausgeprägten Tätigkeitsprofilen geht es weniger um tiefes technisches Verständnis, sondern um digitale Handlungsfähigkeit im eigenen Arbeitskontext: die sichere Nutzung digitaler Lösungen, das Verständnis ihrer Funktionsweise und Grenzen sowie die Fähigkeit, technologische Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Unterstützung wahrzunehmen.

Digitale Kompetenz wird zu einem **relativen Konzept**. Ziel ist nicht, alle zu Digital- und KI-expertinnen und -experten zu machen, sondern **alle zu befähigen**, an dem jeweiligen Arbeitsplatz, in dem jeweiligen Arbeitsprozess und unter den jeweiligen Arbeitsbedingungen **produktiv und sicher zu agieren**. Es gilt: **Digitale Kompetenz für alle – aber nicht im selben Maß**.

Bedeutung von Fachwissen im Zeitalter von KI

Im Zuge der digitalen Transformation und der zunehmenden Integration von KI in Arbeits- und Lernprozesse verändert sich das Verständnis von Fachwissen grundlegend. Auf den ersten Blick scheint es, als würde die Bedeutung fachlicher Expertise abnehmen – schließlich kann KI Informationen generieren, Daten auswerten und fachliche Inhalte in beeindruckender Tiefe und Geschwindigkeit bereitstellen. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch das Gegenteil: **Fachwissen gewinnt an Relevanz**, weil es zur Voraussetzung für die **kritische Nutzung, Bewertung und Steuerung von KI-Systemen** wird.

Von Wissenslücke zur Wissenskraft: Die GenAI-gestützte Wissenswende in HR

Wie aus Defiziten im Maschinenraum durch Kärnerarbeit und Technologie ein Vorteil wurde

Markus Fink, Talita Grethel

Stellen Sie sich vor: Eine Führungskraft in Singapur übernimmt ein Team in München. Erste Frage am Montag: Welche Regelungen gelten für meine neuen Mitarbeitenden bei Gehaltserhöhungen? Drei Anrufe später, zwei E-Mails und ein halber Tag Wartezeit – keine klare Antwort.

Dieses Bild war bei Infineon vor einigen Jahren Alltag. Nicht das Wissen fehlte, sondern der Zugang dazu.

Organisationen funktionieren auf sichtbaren und unsichtbaren Ebenen. Oben sieht man Strategien, Transformationen, Entscheidungen. Der sichtbare Teil der oft komprimierten Realität. Darunter liegt der Maschinenraum. Unsichtbar, aber unersetzlich. Für HR ist im Zeitalter Künstlicher Intelligenz genau diese unsichtbare Ebene entscheidend. Hier zeigt sich, ob Organisation wirklich funktioniert oder ob sie durch operative Reibung ausgebremst wird. Wissen ist dabei die zentrale Steuerungsgröße. Ist es fragmentiert, schwer zugänglich oder inkonsistent, bleibt HR im operativen Modus gefangen. Unsere Ausgangssituation war genau das.

Dieser Beitrag erzählt aus HR-Perspektive, wie wir bei Infineon aus einer strukturellen Wissenslücke heraus eine GenAI-gestützte Wissensarchitektur aufgebaut haben. Wir gewähren einen Blick in unseren Maschinenraum, dorthin, wo wir heute mit KI Wissen bündeln und Teams entlasten. Im Mittelpunkt steht dabei das GenAI Knowledge Management: was es konkret leistet, wie es entstanden ist – und warum es nur möglich war, weil zuvor anderes geschaffen wurde.

Zunächst der Blick ins Tagesgeschäft und vier Jahre zurück. Kurz nach dem Go-Live unserer Customer Interaction Plattform »MyHR«. Rückmeldungen häuften sich: Mitarbeitende und Führungskräfte fanden keine klaren Antworten auf HR-Fragen. Wo liegt das relevante HR-Wissen? Welche Prozesse gelten und für wen? Die Folgen waren spürbar. Mitarbeitende griffen zum Telefon, kontaktierten ihre HR-Business Partner oder Service-Center-Kolleg:innen und stellten immer wieder dieselben Fragen, von der Gehaltsabrechnung bis zum Beförderungsprozess. Wertvolle Zeit ging verloren, strategische HR-Arbeit blieb liegen. Es tat sich eine strukturelle Wissenslücke auf. Verursacht durch fehlende Zugänglichkeit, Konsistenz und Kontext.

Eine erste Erkenntnis: Wissen lässt sich nicht einfach per Copy and Paste übertragen. Denn unsere HR-Landschaft ist historisch gewachsen: fragmentiertes Know-how, manuelle Prozesse, hohe Abhängigkeiten. Vieles funktioniert, aber oft nicht effizient genug, um den steigenden Anforderungen an Geschwindigkeit, Transparenz und Qualität gerecht zu werden.

Für mich als CHRO fand in dieser Zeit ein grundlegendes Umdenken statt. Unsere Wissenslücke war kein reines Technologieproblem. Sie war eine Frage von Führung und Organisation. Sie kann geschlossen werden, wenn Verantwortung klar verankert, Strukturen neu gedacht und Wissen aktiv gesteuert wird.

Das bestätigt auch eine Studie der Boston Consulting Group¹: Der Erfolg von KI-Transformationen hängt nur zu etwa 10 Prozent von Algorithmen und zu 20 Prozent von Technologie und Daten ab. Die entscheidenden 70 Prozent liegen in Menschen, Organisationen und Prozessen.

Wenn wir über HR sprechen, dann ist unsere Funktion »plötzlich« systemkritisch für das Funktionieren der Organisation. HR wird zum Enabler der KI-Transformation im Unternehmen und zum Beschleuniger oder Flaschenhals des Wachstums.

Und dann kam noch etwas hinzu. Parallel zu diesem Umdenken durchlief Infineon eine neue organisatorische Ausrichtung: Der Wechsel zu einer funktionalen, global vernetzten Struktur veränderte die Art, wie Führung funktioniert, und damit auch, was HR leisten muss.

Wo Führungskräfte früher primär lokale Teams verantworteten, führen sie heute Mitarbeitende über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg. Eine Führungskraft in Deutschland, die ein Team in Malaysia übernimmt, braucht nicht allgemeines HR-Wissen, sie braucht sofort das richtige Wissen, zur richtigen Frage, für den richtigen Kontext – auch zu lokalen Regularien. Und genau das machte die Wissenslücke von einem operativen Ärgernis zu einem strategischen Problem. Denn wenn Führungskräfte keine verlässlichen Antworten bekommen, treffen sie Entscheidungen auf unsicherer Grundlage, oder sie fragen bei HR nach. Wieder und wieder.

Vor diesem Hintergrund setzte sich HR klare Ziele: relevantes Wissen gezielt bereitstellen, Antworten durch Self-Service-Anwendungen effizient beantworten und HR wieder stärker in die strategische Rolle bringen. Wir starten mit einem konsequenten Plattformansatz. Und wir haben dabei bewusst auf bestehende Strukturen gesetzt und diese gezielt weiterentwickelt: Prozesse, Daten und Wissen werden an einem Ort zusammengeführt. Was zunächst nach einem klassischen Digitalisierungsschritt mit Fortschritt, Effizienz und Automatisierung klingt, war in Wahrheit weit mehr: die Voraussetzung für einen grundlegenden Systemwechsel. Ein wichtiger Meilenstein war 2022 der Aufbau von »MyHR«, entwickelt gemeinsam mit ServiceNow als zentraler Einstiegspunkt für alle HR-Services – ergänzt durch wenige Kernplattformen, die das Rückgrat unserer HR-Landschaft bilden. Was früher über E-Mails, individuelle Rückfragen und manuelle Abstimmungen lief, konnte strukturiert und synchron beantwortet werden. Inzwischen ist »MyHR« erweitert zu »MyServices«, das auch Finance und Procurement integriert. »MyHR« schuf die Grundlage, aber es war noch kein KI-System. Es war die saubere Basis, auf der KI-Anwendungen entstehen konnten.

1 – Quelle: Boston Consulting Group (BCG) 2026, »The Reinvention of the CHRO in an AI-Driven Enterprise«

HAUFE

Überzeugt? Jetzt direkt bestellen

- › Sicherheit beim Online-Einkauf
- › Versand kostenfrei
- › Kostenlose Rücksendung

Unser aktuelles Buchprogramm
finden Sie hier:

<https://shop.haufe.de/buchwelt>



Trusted Shops
Käuferschutz