



ZWISCHEN KI-EINSATZ UND KOMPETENZLÜCKE:

– ist Ihre Personalabteilung bereit für die größte Transformation der nächsten Dekade?



KI ist schon heute Realität – und verändert Arbeit schneller, als Organisationen sich anpassen

Künstliche Intelligenz ist längst kein Zukunftsthema mehr. Mit der schnellen Verbreitung generativer KI, der Integration in Standardsoftware und hohen Investitionen in nahezu allen Branchen ist die Technologie operativ in der Unternehmensrealität angekommen. Die Entwicklung verläuft dabei deutlich schneller, als viele Organisationen ihre Strukturen, Rollen und Personalinstrumente darauf ausrichten. So nutzten in Deutschland im Jahr 2025 bereits 41 % der Unternehmen KI in ihren Geschäftsprozessen, nach 27 % im Jahr 2024.

Die eigentliche Veränderung liegt dabei nicht nur im Einsatz neuer Tools. KI greift in den Kern der Wertschöpfung ein: in Aufgaben, Entscheidungen, Prozesslogiken und Verantwortlichkeiten. Routine-Tätigkeiten in Analyse, Dokumentation, Koordination und Kommunikation lassen sich zunehmend automatisieren oder technologisch unterstützen. Gleichzeitig steigt die Bedeutung von Fähigkeiten, die nicht standardisierbar sind: Urteilsvermögen, Priorisierung, Steuerung, kritische Einordnung und der wirksame Umgang mit technologischer Unterstützung.

Damit ist KI nicht nur ein Technologie-, sondern vor allem ein Organisations- und Kompetenzthema. Die strategische Frage lautet nicht mehr, ob Unternehmen Zugang zu KI haben, sondern ob sie ihre Arbeit so neu ausrichten, dass diese Technologie produktiv, kontrolliert und im Maßstab wirksam wird.

Die eigentliche Lücke: Technologie wird eingeführt, Skills und Rollen oft nicht

Genau hier liegt derzeit der blinde Fleck vieler Unternehmen. Während in Tools, Lizenzen und Infrastruktur investiert wird, bleibt die personelle und organisatorische Übersetzung der Technologie vielfach unterentwickelt. Es fehlt an Transparenz darüber, welche Fähigkeiten heute vorhanden sind, welche künftig an Relevanz verlieren und welche neu aufgebaut werden müssen.

Für HR ist das hochrelevant. Denn die zentrale Herausforderung besteht nicht allein darin, KI verfügbar zu machen, sondern Arbeit, Rollenarchitekturen und Qualifikationsprofile systematisch an die neue Realität anzupassen. Viele Personalbereiche agieren jedoch noch in Logiken einer vergleichsweise stabilen Arbeitswelt: Recruiting orientiert sich an statischen Stellenprofilen, Weiterbildung folgt bestehenden Funktionsbildern, und Workforce-Planung reagiert häufig erst dann, wenn sich Engpässe bereits konkret zeigen.

Gerade im KI-Wandel reicht diese Logik nicht mehr aus. Wir haben die Top-5-Gefahren, identifiziert, die die KI-Transformation zum Scheitern bringen:



1. Die veränderte Arbeitsweise wird unterschätzt:

KI verändert, wie Aufgaben im Alltag erledigt werden. Mitarbeitende benötigen neue Kompetenzen, um mit KI-Systemen effizient, sicher und qualitätsgesichert zu arbeiten.

Eine flächendeckend unzureichende Sensibilisierung und Schulung der gesamten Belegschaft führt zu einem ungenutzten, ineffizienten bis hin zu sogar unzulässigem Einsatz der Technologie.

2. Aussterbende Jobprofile werden nicht erkannt:

Ein Teil bisheriger Tätigkeitsbündel wird automatisiert oder strukturell reduziert.

Wer diese Tätigkeiten nicht rechtzeitig identifiziert, verhindert eine vorausschauende Personalplanung und klare Entscheidungen zum Umgang mit betroffenen Rollen.

Da Aufgaben, die zukünftig durch die KI übernommen werden, besonders juniore Rollen betreffen, sind besonders die Nachfolgeplanung und das nachhaltige Heranziehen junger Talente einer realen Gefahr ausgesetzt.

3. Neue Jobprofile werden nicht rechtzeitig identifiziert:

Mit der Integration von KI entstehen neue Rollen an der Schnittstelle von Fachbereich, Technologie, Steuerung und Governance, für die heute in vielen Organisationen noch keine etablierten Profile existieren.

Wer neue Skillsets nicht rechtzeitig erkennt, versäumt es, Profile entweder selbst auszubilden oder rechtzeitig am Markt zu identifizieren.

4. Hierarchieebenen geraten unter Druck:

Wenn Informationsverarbeitung, Analyse und Steuerung effizienter werden, verändern sich auch Führungs- und Koordinationslogiken.

Verantwortlichkeiten und Befugnisse für automatisierte Arbeit müssen definiert werden (wie führt man einen Roboter?).

Bestimmte Steuerungs- und Managementebenen können dabei an Bedeutung verlieren.

5. Die Organisationsstruktur entwickelt sich nicht gemäß den technologischen Anforderungen:

Bestehende starre und funktional aufgestellte Organisationen werden zukünftig nicht mehr funktionieren.



Besonders IT muss in alle Fachbereiche integriert werden, beschleunigte Entscheidungs- und Innovationsprozesse müssen durch die Organisationsstruktur unterstützt werden.

Wer die Verknüpfung von KI und Kompetenzen nicht schafft, verliert an Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit

Aus dieser Lücke zwischen technologischer Verfügbarkeit und personeller Umsetzungskraft entstehen direkte wirtschaftliche Risiken.

Der erste Effekt ist ein Produktivitätsnachteil. Unternehmen, die KI zwar einführen, aber nicht konsequent in Arbeitsweisen, Qualifikationen und Rollen übersetzen, schöpfen das Potenzial der Technologie nur teilweise aus. Wettbewerber, die ihre Organisation parallel zum Technologieeinsatz weiterentwickeln, werden schneller, effizienter und anpassungsfähiger.

Der zweite Effekt sind strukturelle Fehlallokationen. Wer weiterhin in Rollen, Kapazitäten und Kompetenzprofile investiert, deren Relevanz sinkt, bindet Ressourcen am falschen Ort. Gleichzeitig bleiben erfolgskritische Fähigkeiten unzureichend entwickelt.

Der dritte Effekt betrifft die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Wenn wegfallende Rollen nicht rechtzeitig adressiert, neue Rollen nicht frühzeitig aufgebaut und veränderte Hierarchien nicht aktiv gestaltet werden, entstehen hohe Anpassungskosten. Was heute noch als Transformationsaufgabe erscheint, wird dann zu einem teuren Korrekturprogramm.

KI-Readiness ist deshalb weit mehr als ein Digitalisierungs- oder Innovationsthema. Sie entscheidet darüber, ob Unternehmen Produktivität realisieren, ihre Kostenstrukturen verbessern und im Wettbewerb handlungsfähig bleiben. Der eigentliche Engpass ist nicht der Zugang zur Technologie, sondern die Fähigkeit der Organisation, mit ihr wirksam zu arbeiten. Genau deshalb wird der Kompetenzwandel im KI-Zeitalter zu einer zentralen HR-Aufgabe der nächsten Dekade.

Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Wo HR im KI-Wandel tatsächlich steht

Die aktuelle Wirklichkeit zeichnet in Bezug auf die Rolle, die Personalabteilungen in der KI-Transformation aktuell einnehmen, ein ernüchterndes Bild. 88 Prozent der HR-Verantwortlichen geben an, dass ihre Organisation bislang keinen nennenswerten Geschäftswert aus dem Einsatz von KI-Tools realisiert hat (Gartner, 2025a). Das ist keine Randnotiz, es ist ein struktureller Befund.



Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Positionierung von HR innerhalb der Transformation selbst. Vielfach werden Entscheidungen über den KI-Einsatz im Unternehmen ohne jede Einbindung der Personalabteilung getroffen. Die Folge:

- mangelhafte Adoption und Unsicherheit sowie Unzulässigkeit in der Anwendung
- fehlende Berücksichtigung in der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen, Kompetenzmodellen und Weiterentwicklungsprogrammen
- falsche Allokation von Kapazitäten
- falsch kalibrierte Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften

Das schlägt sich unmittelbar in der Belegschaft nieder. Lediglich 42 Prozent der Mitarbeitenden wissen, wo und wie KI ihre eigene Arbeit konkret verbessern könnte, obwohl 65 Prozent grundsätzlich motiviert sind, KI bei der Arbeit einzusetzen und 77 Prozent verfügbare Trainingsangebote aktiv nutzen würden (Gartner, 2025b). Das Potenzial ist vorhanden, die strukturelle Übersetzungsleistung fehlt. Symptomatisch dafür: Nur 7 Prozent der Organisationen stellen ihren Mitarbeitenden konkrete Leitlinien zur Verfügung, wie freiwerdende Zeit durch KI produktiv weiterverwendet werden soll (Gartner, 2025b).

Hinzu kommt ein Qualifizierungsrückstand, der sich in seiner Dimension kaum überschätzen lässt. Bis 2030 werden 59 von 100 Beschäftigten eine grundlegende Um- oder Weiterqualifizierung benötigen. Für über 120 Millionen Menschen weltweit besteht mittelfristig ein reales Redundanzrisiko, sollten entsprechende Maßnahmen ausbleiben (World Economic Forum, 2025). Gleichzeitig nennen 63 Prozent der befragten Arbeitgeber weltweit den Skill-Gap als das größte Einzelhinderis ihrer Transformationsvorhaben, konstant über alle 55 untersuchten Volkswirtschaften hinweg (World Economic Forum, 2025).

Was die Studiendaten im Aggregat zeigen, bestätigt sich in der Projektpraxis im Mittelstand in aller Deutlichkeit. Ein wiederkehrendes Bild: KI-Initiativen werden von IT oder der Geschäftsführung angestoßen, HR wird nachgelagert informiert, oft erst dann, wenn Widerstände in der Belegschaft sichtbar werden. Gleichzeitig fehlt in vielen Organisationen eine belastbare Grundlage darüber, welche Fähigkeiten heute tatsächlich vorhanden sind. Skill-Daten existieren häufig nur auf dem Papier, in Stellenbeschreibungen, die seit Jahren nicht aktualisiert wurden, oder in Weiterbildungsnachweisen, die keine Aussagekraft über den tatsächlichen Kompetenzstand haben. Workforce-Planung findet, wenn überhaupt, noch auf Basis von Kopfzahlen und Fluktuation statt, nicht auf Basis einer vorausschauenden Analyse, welche Rollen und Fähigkeiten künftig strategisch erfolgskritisch sind. Das Ergebnis: Unternehmen merken oft erst dann, dass sie einen ernsthaften Skill-



Gap haben, wenn er sich bereits in konkreten Leistungsdefiziten oder Recruitingschwierigkeiten niederschlägt.

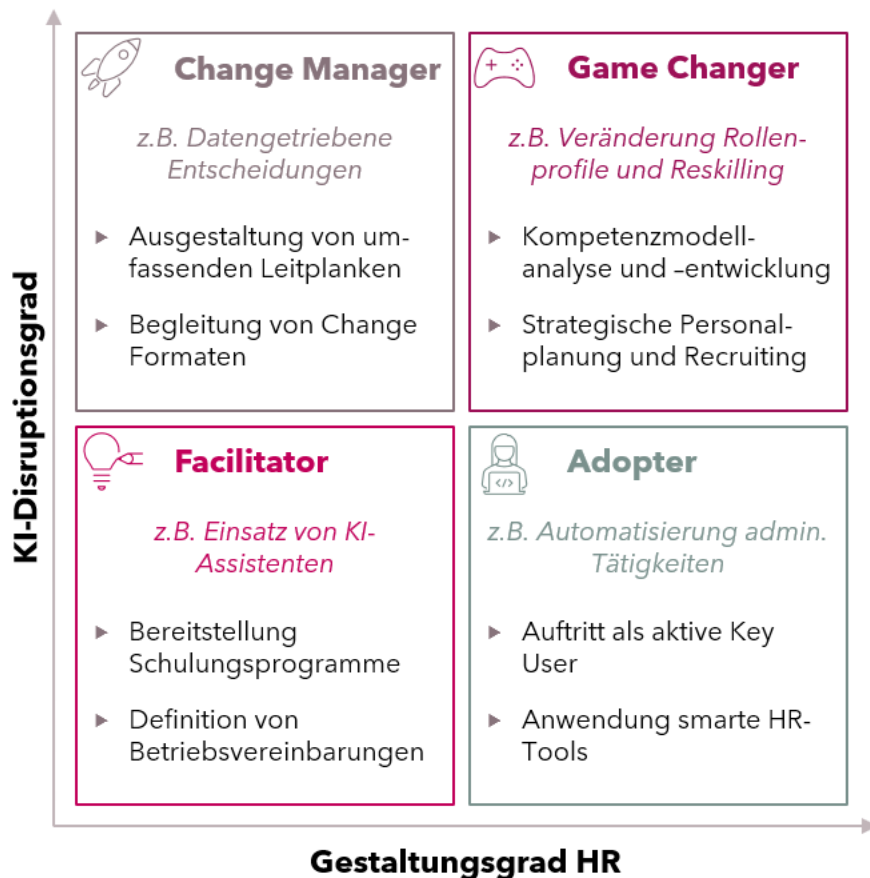
Das Muster ist konsistent: Unternehmen investieren in KI, ohne HR in die strategische Steuerung einzubinden.

Die Zeit für HR zu handeln ist jetzt!

Klar ist, HR muss eine aktive Rolle in der KI-Transformation einnehmen, um diese erfolgreich zu gestalten und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens langfristig zu sichern.

Damit dies gelingt, muss sich der HR-Bereich unterschiedlicher Rollen bewusst werden, die er im Zuge dieser Transformation einnehmen kann.

Wir haben ein vier-dimensionales Rollenbild entwickelt, das auf dem Disruptionsgrad der KI und dem dazugehörigen Gestaltungsgrad des HR-Bereichs beruht:



Im Feld einer starken KI-Disruption bei zugleich hohem HR Gestaltungsgrad (**Game Changer**) entstehen die eigentlichen Zukunftsfelder der Organisation. Dort geht es um neue, zukunfts-kritische Skillprofile, den Aufbau neuer KI-naher Rollen, die produktive Integration in die tägliche Arbeit sowie um messbare Produktivitäts-



und Qualitätsgewinne. HR muss hier skillbasierte Workforce-Modelle etablieren, neue Rollen definieren und verankern, Lernen in den Arbeitsalltag integrieren und KI-Nutzung mit Kennzahlen verknüpfen.

Diese Rolle entscheidet maßgeblich mit über die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Wird der richtige Zeitpunkt verpasst, kumulieren wegfallende Jobprofile, überholte Kompetenzmodelle, manuelle ineffiziente Arbeitsweisen und eine informelle oder verdrängte KI-Nutzung. Genau diese Konstellation birgt das größte Risiko für schleichenden Relevanzverlust. HR muss also frühzeitig strukturelle Risiken identifizieren, Klarheit über auslaufende Rollen schaffen, überholte Kompetenzmodelle konsequent abbauen oder überführen sowie nicht gesteuerte KI-Nutzung in gestaltbare Bahnen lenken.

In Bereichen mit geringem KI-Disruptionsgrad, aber strategisch agierendem HR stehen dagegen stabile, heute noch effiziente Arbeitsweisen im Vordergrund. Hier geht es nicht um vorschnellen Umbau, sondern um vorausschauende Weiterentwicklung. Automatisierte Routinetätigkeiten können systematisch stabilisiert, gut beherrschte bestehende Kompetenzen in anschlussfähige neue Kompetenzfelder überführt und Prozesse regelmäßig auf ihre künftige Relevanz überprüft werden. Der Fehler bestünde hier nicht in zu wenig Aktivität, sondern im Konservieren scheinbar stabiler Zustände. Die Rolle von HR in diesem Feld beläuft sich auf den **Adopter**. Das heißt, hier muss HR selbst tätig werden und geeignete Use Cases, in denen KI HR-Prozesse effizienter machen kann, identifizieren. Als Vorreiter voranzugehen, wird HR helfen, sich in der Organisation als vertrauenswürdiger Partner für die Transformation zu etablieren und gleichzeitig relevante Praxis-Erfahrungen zu sammeln, um die Belegschaft entsprechend mitzunehmen und vorzubereiten.

Dort, wo der KI-Disruptionsgrad hoch ist, HR aber wenig Gestaltungsraum hat, entstehen typische Risikozonen, in denen KI technisch eingesetzt wird, ohne dass ein ganzheitlicher transformatorischer Gedanke etabliert ist. Hier greift die HR-Rolle des **Change Managers**, um Lernfortschritte zu systematisieren und Pilotprojekte in die Breite zu tragen. In diesem Feld muss HR vor allem Transparenz über vorhandene Skills und realisierte Nutzenpotenziale schaffen, strukturierte Lernpfade entwickeln und die Organisation transformatorisch begleiten.

Aktuell in vielen Unternehmen noch vorherrschend ist sicherlich ein **geringer KI-Disruptionsgrad bei geringem HR-Gestaltungsgrad** (z.B. beim Einsatz von Co-Pilot, ChatGPT und Co.). Hier sollte HR die Rolle des **Facilitators** einnehmen und durch ein entsprechendes Rahmenwerk dafür sorgen, dass die Technologie gewinnbringend eingesetzt werden kann. Dazu gehören das Aufsetzen von Schulungsprogrammen, die Definition notwendiger Betriebsvereinbarungen und



Rahmenwerke. Dieser Schritt ist der essenzielle für die Vorbereitung der anstehenden tiefergreifenden KI-Veränderungen.

Jede der vier Rollen ist essenziell wichtig. Die Einnahme der richtigen Rolle je nach Unternehmenssituation und anwendbarem KI-Use Case ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor, um Kompetenzen bestmöglich zu nutzen und den optimalen Wirkungsgrad zu entfalten. Damit die Rollenverteilung optimal gelingt, ist eine enge Verzahnung von HR zu Geschäftsführung und Fachbereichen notwendig, die die Einbindung von HR in strategische und fachliche Diskussionen sicherstellt.

Für den Personalbereich wird es unabdingbar sein, sich kritisch zu reflektieren und ein entsprechendes Assessment auf den KI-Reifegrad der Gesamtorganisation sowie auf die Relevanz und Wirksamkeit der vier Rollen zu durchlaufen. Basierend auf dem individuellen Status-quo des Personalbereichs und den Anforderungen an die Organisation lässt sich so die geeignete Ziel-Positionierung bestimmen und Maßnahmen zu deren Erreichung definieren.

Nur die Organisation, die sich aktiv dafür entscheidet, Personal eng in die KI-Transformation einzubringen, wird deren volle Wirkung entfalten und somit Zukunftsfähigkeit sichern.

Ihre Ansprechpartner



Roland Mönikes

Geschäftsführer & Senior Partner

Oberanger 43
80331 München

+49 151 15005242
roland.moenikes@argonandco.com



Katrin Engels

Managerin

Bleichstraße 20
40211 Düsseldorf

+49 151 1504 2395
katrin.engels@argonandco.com