KI IM HR: HALTUNG STATT HYPE

Die Daten wären da, die Systeme oft auch – und trotzdem bleibt KI im HR eine selten gelebte Praxis. Die Avenir-Studie «Digital HR 2026» macht deutlich: Entscheidend ist weniger die Technologie als die Haltung, die Führung und ein belastbarer Rahmen.

Gastbeitrag: Michèle Meister und Christopher Leisinger



Michèle Meister
ist Manager bei der Avenir Group. Ihr Fokus liegt im Bereich Business Transformation und künstlicher Intelligenz.



Christopher Leisinger
ist Senior Consultant bei der Avenir Group. Sein Fokus liegt im Bereich HR-Digitalisierung und künstliche Intelligenz.
www.avenirgroup.ch

Künstliche Intelligenz (KI) ist die derzeit sichtbarste Form von Innovation. Während die HR-Digitalisierung zunehmen fortschreitet und viele Organisationen mit ersten KI-Use Cases experimentieren, steckt der strategische Einsatz von KI im HR noch in den Anfängen. Das zeigt unsere Studie «Digital HR 2026». Es fehlt nicht an Tools oder Möglichkeiten, sondern an Orientierung und einer klaren Einordnung. Entscheidend ist vor allem die Frage, wie Organisationen KI verantwortungsvoll gestalten. Es gilt, eine klare Haltung zu entwickeln, ohne sich im Hype zu verlieren. Denn KI ist wie jede integrierte Transformationsreise am Ende eine Frage von Führung, Kultur und Organisation.

Die Digitalisierung ist auf gutem Weg, aber ausbaufähig

Die Studie zeigt ein klares Bild: Am wenigsten digitalisiert sind in Schweizer Unternehmen die Mitarbeitendenentwicklung, das Performance- und das Skills-Management – dort sind gemäss 85 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen die Prozesse noch manuell oder nur teilweise digitalisiert. Etwas weiter ist das Recruiting – immerhin 65 Prozent der Schweizer Unternehmen sind in diesem Bereich mindestens weitestgehend digitalisiert. Am besten schneidet die HR-Administration ab, denn über 90 Prozent gaben an, dass ihre Prozesse digitalisiert sind. Doch trotz der soliden Datenlage, auf der KI aufbauen könnte, nutzen nur rund 20 Prozent der Schweizer Unternehmen KI im Recruiting und etwas mehr als 10 Prozent in der HR-Administration. Damit stellt sich die Frage: Warum kommt KI nicht zum Einsatz?

Die Rückmeldungen zu den eingesetzten HR-Systemen liefern zusätzliche Erkenntnisse. Die Systemlandschaft bietet grundsätzlich eine solide Basis. Knapp die Hälfte der Unternehmen strebt eine integrierte HR-Suite an, ein weiteres Drittel setzt auf wenige, integrierbare Lösungen. Die (daten-)technischen Voraussetzungen für den KI-Einsatz wären also vorhanden, doch die tatsächliche Nutzung ist überschaubar.

Das eigentliche Problem ist kein Technologieproblem

Über alle HR-Bereiche hinweg zeigt sich, dass nur eine von fünf Organisationen integrierte KI-Funktionalitäten in ihren Systemen nutzen. Besonders auffällig ist die HR-Administration, obwohl sie den höchsten Digitalisierungsgrad aufweist und damit potenziell über die beste Datenlage verfügt.

Doch wo werden die grössten Hürden gesehen? Rechtliche Unsicherheiten (56%) sowie Governance und Verantwortung (53%) werden von den Befragten als zentrale Risiken eingeschätzt. Hingegen bezeichnen nur 16 Prozent die technische Umsetzung als Problem. Die Studiendaten legen daher nahe, dass die Herausforderung nicht in der Technologie selbst liegt, sondern im fehlenden strategischen Rahmen und im Verständnis des Potenzials.

Auf die Frage, wer künftig die HR-Tätigkeiten ausführen soll – HR intern, extern oder KI – antwortet die grosse Mehrheit mit «HR intern», unabhängig vom Thema. KI als zukünftiger Leistungserbringer wird kaum eingeplant. Weiter nennen 47 Prozent der Befragten «menschliche Vorannahmen im Prompting» als einen der grössten Bias beim KI-Einsatz – ein indirektes Eingeständnis, dass viele HR-Professionals unsicher im Umgang mit KI-Tools sind.

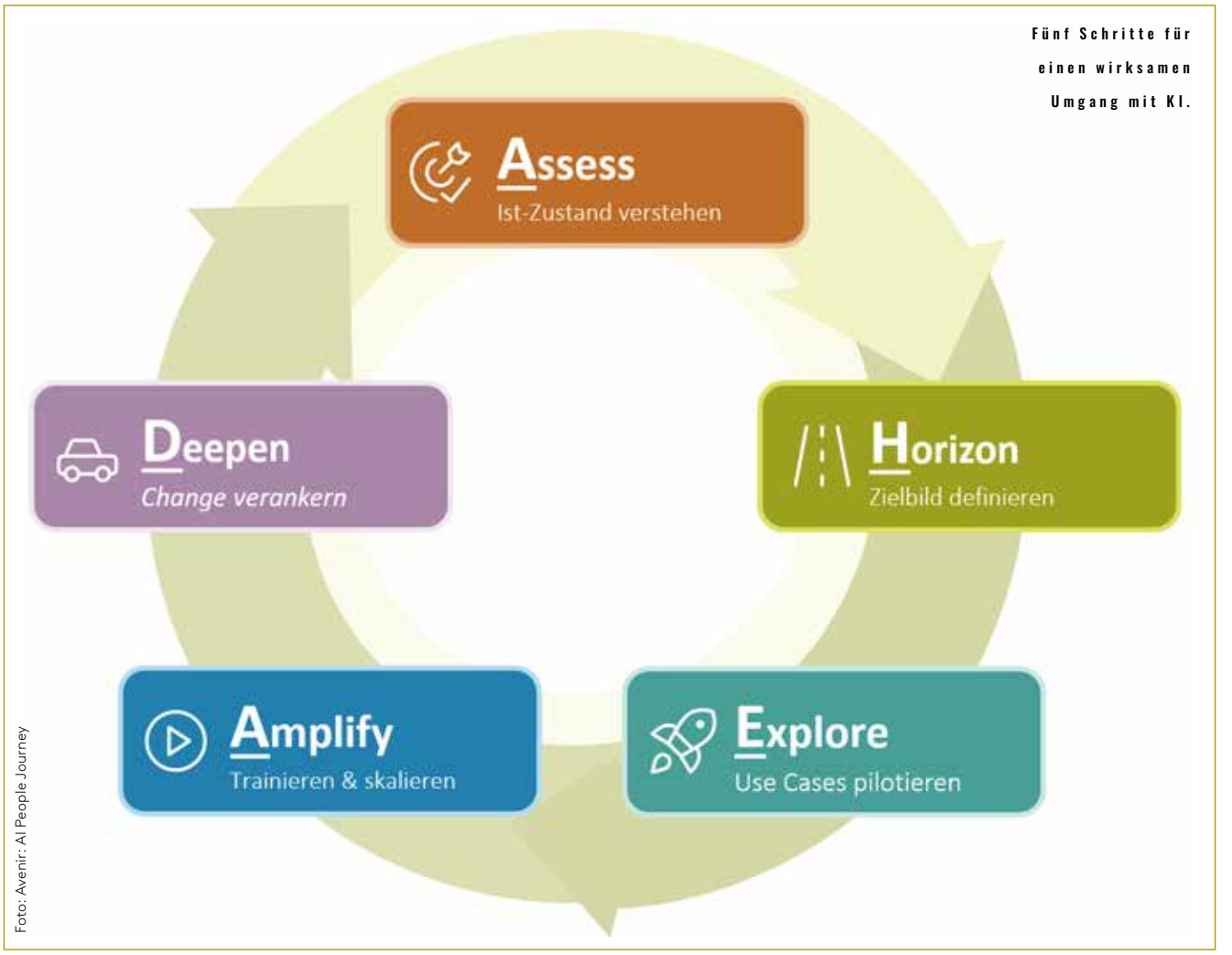
Warum viele KI-Initiativen verpuffen

Wir erkennen ein wiederkehrendes Muster: Die Herausforderung liegt weniger im Zugang zu KI als in der Fähigkeit, sie sinnvoll zu nutzen. Zwischen Tools und Möglichkeiten fehlt es häufig an Orientierung, Befähigung und systematischer Verankerung. Der strategische Einsatz von KI ist nicht nur ein weiteres Technologieprojekt, sondern betrifft zentrale Fragen der Führung, Kultur und Organisation. Damit rückt HR als verbindende gestaltende Kraft ins Zentrum der Transformationsreise.

Was Organisationen jetzt brauchen

Im Kontext von KI sind Organisationen gleichzeitig auf drei Ebenen gefordert: Mindset, Skillset und Toolset. Ohne eine klare Haltung und ein gemeinsames Verständnis fehlt die Orientierung. Ohne entsprechende Kompetenzen bleibt der Einsatz fragmentiert und unsystematisch. Ohne konkrete

> „KI WIRD ERST DANN WIRKSAM, WENN WIR IHR EINE RICHTUNG GEBEN.
>
> Michèle Meister



Fünf Schritte für einen wirksamen Umgang mit KI.

Foto: Avenir: AI People Journey

Anwendungen ist der Bezug zur tatsächlichen Wertschöpfung begrenzt. Erst im Zusammenspiel der drei Ebenen kann sich nachhaltig Wirkung entfalten.

Gefragt ist ein bewusster Zugang zu KI. Im Fokus steht Orientierung statt Aktionismus. Es braucht ein klares Zielbild, gemeinsame Ambitionen und verbindliche Leitplanken. Gleichzeitig zeigt sich, dass Wissen und breit ausgerollte Tool-Schulungen allein nicht ausreichen. Befähigung bedeutet, Sicherheit im Einsatz einer Technologie zu entwickeln, die sich laufend verändert.

Für HR-Verantwortliche eröffnet sich damit die Chance, eine wichtige Rolle zu übernehmen. Dies ist jedoch gleichzeitig mit einem klaren Anspruch verbunden. Die HR-Organisation muss selbst als Vorreiter auftreten, das Potenzial von KI umfassend erkennen und über rein administrative Optimierungen hinausdenken. Das bedeutet auch, dass HR die KI im eigenen Wirkungsfeld konsequent erproben und anwenden muss. Es braucht einen strategischen und visionären Blick sowie den Willen, diese Entwicklung nicht nur zu begleiten, sondern aktiv mitzugestalten.

Von der Aktivität zur Wirkung: ein systematisches Vorgehen

Wie lässt sich diese Transformationsreise konkret gestalten? Indem man sie nicht als Abfolge einzelner Massnahmen versteht, sondern als integrierte Entwicklungslogik. Ein wirksamer Umgang mit KI lässt sich entlang von fünf Schritten gestalten:

- **Assess:** Verstehen, wo wir stehen, bevor wir loslaufen. Die Ausgangslage entlang von Reifegrad, Chancen und Risiken einordnen.
- **Horizon:** Unserem Weg eine klare Richtung vorgeben. Ein gemeinsames Zielbild entwickeln und klare Leitplanken definieren.
- **Explore:** Nicht auf Perfektion zielen, sondern auf Erkenntnis. Anwendungsfelder gezielt erproben.
- **Amplify:** Kompetenzen aufbauen und Vertrauen schaffen. Die Organisation befähigen, KI sicher und wirksam im Alltag einzusetzen.
- **Deepen:** Veränderung nachhaltig verankern. KI in Prozesse, Rollen und Führungslogiken integrieren.

> **DIE HERAUSFORDERUNG LIEGT WENIGER IM ZUGANG ZU KI ALS IN DER FÄHIGKEIT, SIE SINNVOLL ZU NUTZEN.**
>
> **Christopher Leisinger**

Use Cases sind dabei kein Selbstzweck. Sie dienen als wertvolle Lernräume, in denen Organisationen ihren Umgang mit KI schrittweise entwickeln und verankern.

Von Haltung zu Wirkung

Die entscheidende Frage ist also nicht, ob KI im HR eingesetzt wird, sondern wie. Es gilt dem Hype mit Haltung zu begegnen. Es braucht Klarheit, Verantwortungsbewusstsein und eine aktive Rolle von HR. Denn nicht die Technologie selbst entscheidet über den Erfolg, sondern die Fähigkeit, sie wirksam zu integrieren.

Oder anders gesagt: **KI wird erst dann wirksam, wenn wir ihr eine Richtung geben.**

Hier können Sie die Avenir-Studie «DIGITAL HR 2026» vorab bestellen: