



FHNW-Studie «Künstliche Intelligenz im Human Resources»

Wie hat sich der Einsatz von KI im HR seit 2022 entwickelt?

Drei Jahre nach der ersten Bestandsaufnahme zeigt sich: Der Einsatz von KI im HR nimmt insgesamt deutlich zu, doch viele Unternehmen bleiben weiterhin zurückhaltend. Eine aktuelle Studie der FHNW verdeutlicht, in welchen HR-Bereichen KI bereits eingesetzt wird, wo Potenziale gesehen werden und welche Reife Unternehmen im Umgang mit KI aufweisen.

Von Florian Nideröst und Prof. Dr. Benedikt Hell

Einsatz von KI im HR verdreifacht sich

KI ist nach wie vor ein heiss diskutiertes Thema, auch im HR. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht in Fachartikeln oder auf Plattformen wie LinkedIn darüber debattiert wird. Unsere Befragung von Schweizer Unternehmen zeigt: Der Einsatz von KI im HR hat sich seit 2022 verdreifacht. Mittlerweile nutzen 24% der befragten Unternehmen KI im HR, während es vor drei Jahren noch 8% waren. Weitere 11% planen den Einsatz innerhalb der nächsten zwei Jahre – 2022 waren es 4%. Die Mehrheit der Unternehmen setzt jedoch nach wie vor keine KI ein. KI spielt zwar eine immer wichtigere Rolle, ist aber noch nicht flächendeckend im Einsatz.

Jene Unternehmen, die bereits KI einsetzen, sehen Potenzial entlang des gesamten Employee Life Cycle (siehe Abb. 1). Besonders häufig wird KI in der Personaladministration und in der Personalbeschaffung eingesetzt. Letzteres war bereits im Jahr 2022 der Fall. Deutlich seltener findet KI in der Personalfreisetzung Anwendung. Der häufige Einsatz in der Personaladministration lässt sich unter anderem durch den vermehrten Einsatz generativer KI wie ChatGPT erklären.

In der Personalfreisetzung hingegen dürfte der Einsatz auf grössere Widerstände stossen. Auffällig ist zudem, dass im Personalcontrolling vergleichsweise viele Unternehmen den Einsatz von KI in den nächsten zwei Jahren planen.

ChatGPT & Co. besonders gefragt

82% der KI-anwendenden Unternehmen setzen generative KI ein. Daneben stehen Anwendungen wie CV-Screening-Software, Augmented-Writing-Tools und Chatbots hervor (siehe Abb. 2). Generative KI kommt unter anderem bei der Entwicklung von Assessment-Übungen oder der Erstellung von Anforderungsanalysen zum Einsatz. Augmented-Writing-Tools unterstützen vor allem bei der Formulierung von Stelleninseraten, wobei auch ChatGPT dafür genutzt wird. Chatbots werden sowohl in der Personalbeschaffung als auch in der Personalbetreuung eingesetzt. Seltener genutzt werden bislang KI-gestützte Learning Analytics im Bereich der Personalentwicklung, Video- und Audioanalysen im Bereich der Personalbeschaffung sowie KI-gestützte Personalbedarfsprognosen.

Chancen und Risiken im Gleichgewicht?

Die befragten HR-Fachpersonen sehen im Einsatz von KI vor allem Chancen zur Effizienzsteigerung und zur verbesserten Aussenwahrnehmung der Unternehmung. Auch die Beschleunigung von Entscheidungsprozessen und mögliche Kostensenkungen werden als Potenziale genannt. Etwas seltener wird die Verbesserung der Entscheidungsqualität durch mehr Objektivität sowie eine stärkere Personalisierung – etwa durch individuell angepasste Förder- und Schulungsprogramme – als Vorteil wahrgenommen (siehe Abb. 4). Mit Blick auf die Wahrnehmung aller Chancen gegenüber 2022 zeigt sich

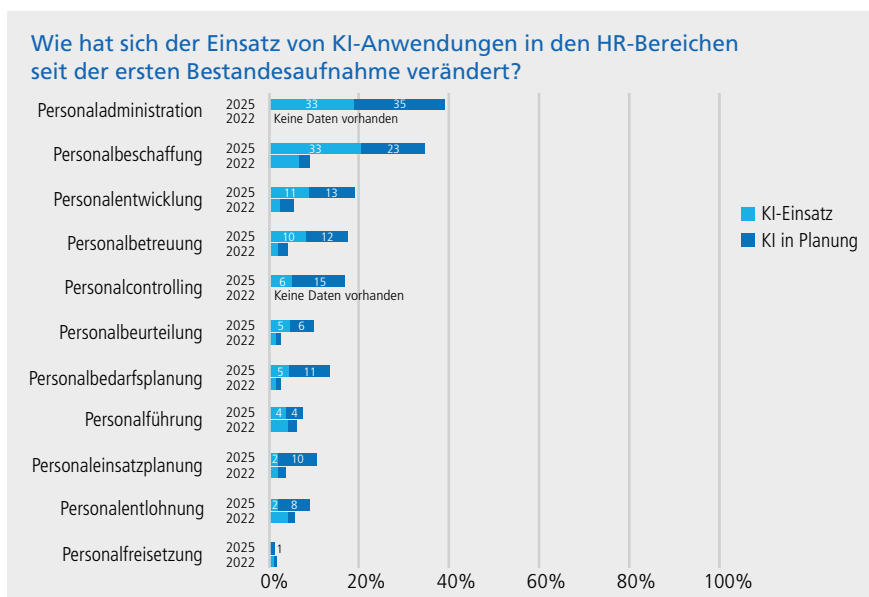


Abbildung 1: Entwicklung von KI-Anwendungen in den verschiedenen HR-Bereichen (n = 161)

Welche KI-Anwendungen sind im HR-Bereich im Einsatz?

(Prozentangaben bezogen auf Unternehmen, die KI einsetzen; n = 38)

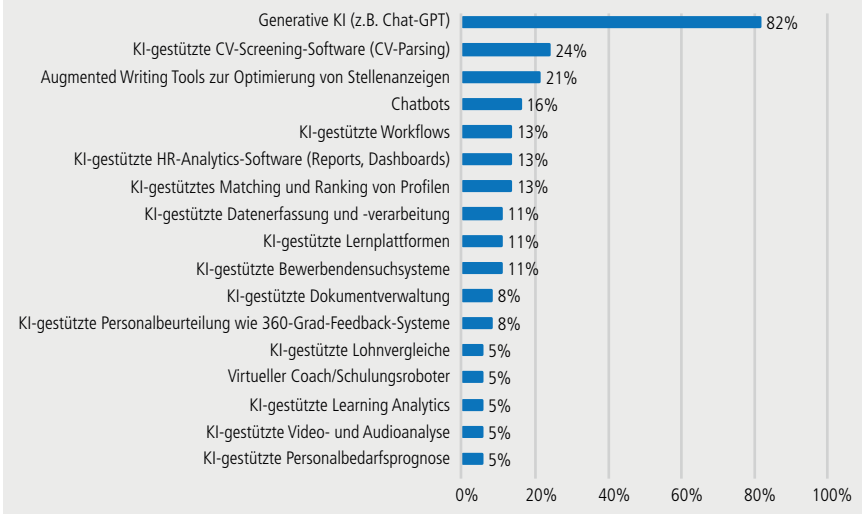


Abbildung 2: Eingesetzte KI-Anwendungen (n = 38)

eine tendenziell positivere Einschätzung. Während der Mittelwert aller Aussagen im Jahr 2022 bei 2,88 lag, erhöhte er sich im Jahr 2024 auf 3,04.

Doch der Einsatz von KI bleibt nicht frei von Risiken. Besonders kritisch werden das fehlende Know-how der Anwendenden sowie die Abhängigkeit von der Qualität der zugrunde liegenden Daten eingeschätzt. Auch der Verlust zwischen-

menschlicher Kontakte und die Wahrnehmung, dass KI-Anwendungen unausgereift oder fehleranfällig sind, zählen zu den häufig genannten Risiken. Eine eher untergeordnete Rolle spielen die mangelnde Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse sowie die als gefühllos empfundene Natur von KI-Systemen. Auch die Wahrnehmung aller Risiken hat sich im Vergleich zu 2022 verändert, was auf eine tendenziell geringere Risikowahrnehmung hinweist.

Von Skepsis zu Zuversicht?

Die Einstellung gegenüber KI im HR fällt im Vergleich zu 2022 insgesamt etwas positiver aus. Besonders Unternehmen, die bislang keine KI einsetzen, zeigen 2025 eine etwas optimistischere Haltung als noch drei Jahre zuvor. Unternehmen mit geplanter oder bestehender Nutzung bleiben mehrheitlich positiv eingestellt, auch wenn der Anteil skeptischer Stimmen leicht zugenommen hat (siehe Abb. 4).

KI-Reife: Viel Luft nach oben

Der KI-Reifegrad der befragten Unternehmen im HR-Bereich zeigt sich insgesamt noch auf tiefem Niveau. Der durchschnittliche Reifegrad über alle Dimensionen liegt bei 1,67 von maximal 4. Der tiefste gemessene Wert beträgt 1, der höchste 3,33. Am weitesten fortgeschritten sind die Bereiche «KI in der Unternehmensstrategie» und «KI in der HR-Strategie», in denen das Thema bereits stärker berücksichtigt wird. In anderen Dimensionen wie Ethik oder Organisation ist der Reifegrad geringer. Beispielsweise mangelt es an personellen und prozessualen Verankerungen von KI-Umsetzungsstrategien. Auch kulturelle Initiativen zum Thema bleiben sel-



Linhs Kolumne

Künstliche Intelligenz in HR: Mehr Mensch durch Maschine?

Viele in HR verbinden mit «KI» noch abstrakte Roboter oder dystopische Szenarien. Dabei bietet künstliche Intelligenz schon heute greifbaren Mehrwert, wenn wir sie bewusst einsetzen.

Stellt euch vor, ihr könnt im Recruiting passgenauer auswählen, ohne mehr Zeit zu investieren. Oder Weiterbildungen so individuell steuern, dass jede*r Mitarbeitende genau das lernt, was sie oder ihn wirklich weiterbringt. KI-gestützte Matching-Systeme und adaptive Lernplattformen machen genau das möglich.

Auch im Onboarding lassen sich mit digitalen Assistenten wiederkehrende Fragen effizient beantworten, ohne an Menschlichkeit zu verlieren. Und bei Mitarbeiterbefragungen hilft KI, Stimmungen frühzeitig zu erkennen, Trends zu analysieren und gezielt zu reagieren.

Die Technik ist längst da. Was oft fehlt, ist die Entscheidung, sie zu nutzen. Wer klein anfängt, etwa mit einem automatisierten Interview-Feedback, einem digitalen Lerncoach oder einem Tool zur internen Talentanalyse, sammelt erste Erfahrungen mit überschaubarem Risiko. Viele Lösungen lassen sich in bestehende Systeme integrieren.

Doch mit neuen Möglichkeiten kommen neue Fragen: Wie fair sind die Algorithmen? Wie schützen wir die Privatsphäre? Und wie behalten wir die Kontrolle, wenn Entscheidungen datenbasiert getroffen werden? Genau hier braucht es HR, als Gestalter einer verantwortungsvollen Digitalisierung.

Denn KI soll nicht Menschen ersetzen, sondern HR stärken. Sie schafft Raum für das, was zählt: echte Gespräche, kulturelle Entwicklung, strategische Impulse.

Wer jetzt aktiv wird, setzt ein Zeichen für eine zukunftsorientierte, wirksame und menschliche Personalarbeit. Es geht nicht darum, alles perfekt zu machen. Aber darum, mutig anzufangen.

HR steht an der Schwelle zu einer neuen Rolle. Und diese Zukunft beginnt nicht irgendwann. Sondern genau jetzt.

Linhs Kolumne erscheint zweimonatlich in personaSCHWEIZ.



Linh Grethe ist Unternehmerin, Beirätin und HR Top Voice mit langjähriger Erfahrung in HR, Recruiting und Marketing. Als Gründerin und Geschäftsführerin von HR Collective vernetzt, inspiriert und stärkt sie die HR- und Recruiting-Expert:innen von morgen. Auf Events spricht sie über die Zukunft der Arbeit und zeigt, wie HR und Unternehmertum erfolgreich miteinander harmonieren.

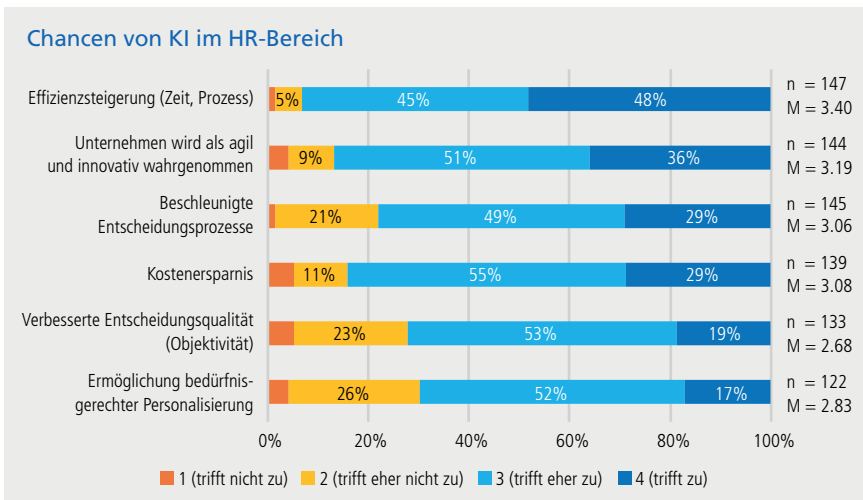


Abbildung 3: Chancen von KI im HR (n = Anzahl der Befragten, M = Mittelwert)

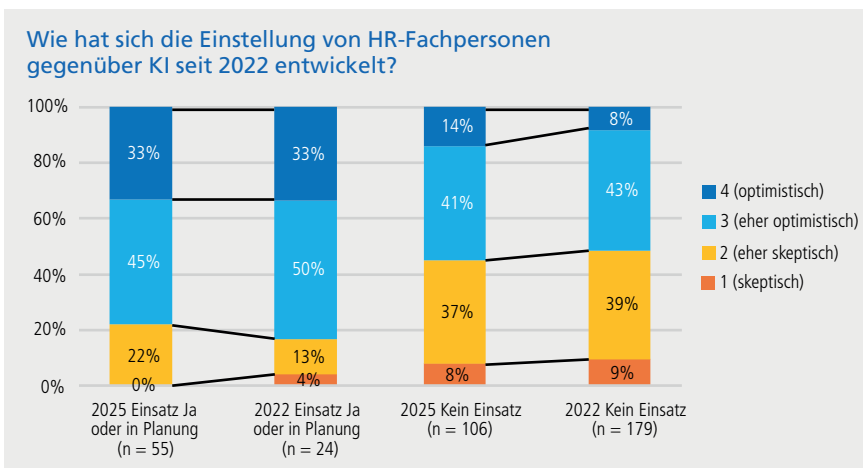


Abbildung 3: Die Entwicklung der Einstellung von HR-Fachpersonen (2022 und 2025)

ten, und in die Kompetenzentwicklung wird kaum investiert. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass KI im HR bislang vor allem strategisch mitgedacht, jedoch operativ und kulturell noch wenig breit verankert ist.

Best Practices im KI-Einsatz: Erkenntnisse aus Interviews

Im Anschluss an die Befragung der Unternehmen wurden vertiefende Interviews mit HR-Fachpersonen aus Unternehmen mit unterschiedlichem KI-Reifegrad geführt. In diesen Gesprächen konnte herausgearbeitet werden, welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung zentral sind. Neben einer schrittweisen Einführung und klaren Rollen tragen strukturierte Prüfprozesse, gezielte Kommunikation sowie die Einbindung technischer Fachstellen wesentlich zum Gelingen bei. Auch ethische Leitlinien, datenschutz-

konforme Lösungen und kontinuierliche Kompetenzentwicklung sind wichtige Bestandteile. Die Best Practices zeigen: Eine durchdachte Umsetzung braucht nicht nur Technologie, sondern auch Kultur, Verantwortung und Lernbereitschaft.

Fazit

Der Einsatz von KI im HR hat seit 2022 deutlich zugenommen, bleibt jedoch nach wie vor auf einen Teil der Unternehmen beschränkt. Besonders Anwendungen generativer KI sind verbreitet, während andere Anwendungen weniger verbreitet sind. Chancen wie Effizienzsteigerung und bessere Entscheidungsgrundlagen werden erkannt, gleichzeitig bestehen weiterhin Bedenken bezüglich Datenqualität, Nachvollziehbarkeit und fehlender Kompetenzen. Die Einstellung von HR-Fachpersonen gegenüber KI fällt

2025 positiver aus als noch 2022. Die Analyse des Reifegrads in verschiedenen Bereichen zeigt, dass strategische Ansätze vorhanden sind, eine umfassende operative, kulturelle und ethische Verankerung vielerorts aber noch aussteht. Es ist zu erwarten, dass der Einsatz von KI in nächster Zeit weiter zunehmen wird. Damit werden sich neue Anforderungen an den HR-Bereich stellen. Der Wandel hat begonnen. Nun gilt es, ihn mit Weitsicht, Fachkompetenz und Haltung aktiv zu gestalten.

Zukunft des HR-Berufsbilds

Die Zukunft des HR-Berufsbilds wird durch den zunehmenden Einsatz von KI und digitalen Technologien neu geprägt. HR-Fachpersonen werden verstärkt technologische Kompetenzen benötigen, um die neuen Tools und Systeme effektiv nutzen zu können. Dies umfasst unter anderem Kenntnisse in Datenanalyse und deren Anwendung bei der Entscheidungsfindung. Zudem wird die Fähigkeit, KI-gestützte Lösungen zu implementieren und zu überwachen, immer wichtiger. Die Rolle des HR wird sich immer stärker von der administrativen Funktion hin zu einer strategischen Kraft entwickeln, die aktiv zur Unternehmensentwicklung beiträgt. HR-Experten werden mutmasslich mehr und mehr als Enabler und Change-Agenten fungieren, um die digitale Transformation zu erleichtern. Die kontinuierliche Weiterbildung und Anpassung an die sich wandelnden technologischen Rahmenbedingungen werden entscheidend sein, um den zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden.



Florian Nideröst ist Absolvent des Master für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie der Hochschule für Angewandte Psychologie und Inhaber der Humai Advisory GmbH.



Benedikt Hell ist Professor für Personalpsychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW und leitet dort das Weiterbildungsprogramm CAS Talent Acquisition.