Marco Klein

Automated-HR

KI und die Neugestaltung von Human Resource Management

THURM
WISSENSCHAFTSVERLAG

Dr. Marco Klein
Automated-HR
KI und die Neugestaltung von Human Resource Management

Kontakt
Dr. Marco Klein
marco@aiinhr.org

www.aiinhr.org - www.aiinhr.de - www.aiinhr.info

MARCO KLEIN

Automated-HR

KI und die Neugestaltung von Human Resource Management

THURM

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über https://www.dnb.de abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2026 Thurm-Verlag Dr. Uwe Manschwetus, Lüneburg

1. Auflage 2026

ISBN Print: *978-3-945216-56-9*
ISBN E-Book (PDF): *978-3-945216-57-6*

Druck: *Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg*

Kontakt:
Tel. 04131 707402
info@thurm-verlag.de
www.thurm-verlag.de

VORWORT

Mit diesem Buch und dem Automated-HR-Model legt Marco Klein eine Veröffentlichung vor, die für den Einsatz im Human Resource Management die konsequente und integrierte Anwendung von Künstlicher Intelligenz vorsieht. Die Radikalität seines Ansatzes führt zu einem in sich geschlossenen, integrierten Betriebsmodell für das Human Resource Management in Unternehmen, das KI als organisatorischen Kern einer neu gedachten HR-Funktion und nicht nur als ergänzendes Werkzeug begreift.

Dr. Klein beschreibt eine ernüchternde Ausgangslage, die er zugleich präzise diagnostiziert: Die HR-Funktion leidet seit Jahren unter steigenden Kosten, wachsender Komplexität und einer strukturellen Unfähigkeit, die Möglichkeiten der Digitalisierung umfassend zu nutzen. Wer heute in die HR-Praxis schaut, sieht eine Flut von Apps, Portalen und Einzellösungen – aber kein integriertes Modell, das KI als integrale Betriebsgrundlage versteht. Gleiches gilt für Literatur und Forschung. KI-Anwendungsfälle für HR werden als einzelne Aspekte für einzelne Funktionen betrachtet. Eine integrative, modelltheoretische Perspektive, die von der Datenarchitektur und den rechtlichen Rahmenbedingungen über die Organisationsform bis hin zu ethischen und gesellschaftlichen Implikationen reicht, fehlt bislang. Genau hier setzt dieses Buch an. Es formuliert einen vollständig KI-basierten HR-Ansatz, der operative Services, strategische Steuerung, IT-Architektur und Organisationsdesign in einem konsistenten Rahmen vereint.

Das vorliegende Buch ist in einem anspruchsvollen Spannungsfeld positioniert: Es verbindet die theoretische Durchdringung aktueller KI-Technologien in HR – von Large Language Modellen über agentische KI bis hin zu prädiktiver Analytik – mit einer dezidierten Analyse rechtlicher Rahmenbedingungen (EU AI Act, DSGVO) sowie kultureller und ethischer Anforderungen. Das integrierte Rahmenwerk für den KI-Einsatz in HR, das der Autor in Kapitel 4 entwickelt, bietet dabei einen systematischen Orientierungsrahmen, den man so für den HR-Bereich erstmals in der Literatur findet. Gleichzeitig wird versucht, die dargelegten Grenzen bestehender HR-Organisationsmodelle – vom klassischen Dave-Ulrich-Modell bis zu E-HRM-Ansätzen – mit der beschriebenen KI-basierten Gesamtlösung zu überwinden.

Ein zentrales und in seiner Tragweite oft unterschätztes Fundament von KI im HR-Kontext ist die Qualität der zugrundeliegenden Daten. Hier ist kritisch zu hinterfragen, ob die verfügbare Datenbasis ausreicht und welcher Aufwand notwendig ist, diese qualitativ angemessen bereitzustellen. Dr. Klein macht deutlich, dass KI in HR nur dann zuverlässig, fair und belastbar funktionieren kann, wenn die Prozesse im HR exakt beschrieben und die Daten zu Personen und Organisationsstrukturen vollständig, inhaltlich korrekt, standardisiert und harmonisiert vorliegen. Damit sind nicht zu unterschätzende Voraussetzungen genannt, da die Praxis in vielen Fällen erheblichen Aufwand zur Datenbereinigung und/oder Datenergänzung leisten muss. Die Forschung sollte sich dazu verstärkt mit Methoden zur Sicherstellung von Daten-Integrität und Daten-Governance in KI-gestützten HR-Systemen auseinandersetzen.

Für die unternehmerische Praxis bietet das Buch einen konkreten, schrittweisen Orientierungsrahmen: von der Bestandsaufnahme bestehender HR-Prozesse und Datenqualitäten, über die Einführung erster KI-gestützter Use Cases, bis hin zur vollständigen Umsetzung des Automated-HR-Models. Die provokanten Leitthesen – „Nearly No Human Resource in Human Resource" und „No HR-IT-Systems in Human Resource" – sind dabei so zu verstehen, dass nicht auf die menschliche Rolle verzichtet wird, sondern diese neu zu definieren ist, als Gestalter, Steuerer und Verantwortungsträger in einem KI-basierten HR-System. Zudem ist dieser Aspekt gut übertragbar auf weitere Unternehmensbereiche wie der Finanz, der Beschaffung oder dem Vertrieb.

Für die Forschungsgemeinschaft eröffnet das vorliegende Werk eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten: Wie lassen sich die Qualitätskriterien des Automated-HR-Models empirisch validieren? Reicht damit die Qualität solcher Systeme oder wo braucht es den „Human in the loop?" Welche institutionellen Arrangements – etwa KI-Governance-Strukturen – sind notwendig, um die skizzierten Modelle in die Praxis zu überführen? Wie verändert sich das Kompetenzprofil von HR-Professionals, wenn KI administrative Routinen übernimmt? Welche gesellschaftlichen Rückkopplungen entstehen, wenn KI-gestützte HR-Systeme flächendeckend in Organisationen eingesetzt werden? Aber auch: welche Schwächen sind damit verbunden? Für diese und weitere Fragen – etwa im Schnittfeld von Arbeitssoziologie, Organisationspsychologie und Informationssystemforschung – bietet das vorliegende Werk einen Rahmen. Das schafft Ideen für neue Forschungsfragen, die mit empirischen Studien, Fallanalysen und theoretischen Weiterentwicklungen aus dem Blickwinkel der Wirtschaftsinformatik, der Betriebs-

wirtschaftslehre und auch der Arbeitssoziologie sowie -psychologie angegangen werden können.

Ich empfehle dieses Buch nachdrücklich all jenen, die in Wissenschaft und Praxis nach Hinweisen suchen, wie KI nicht inkrementell, sondern transformativ in zentralen Unternehmensfunktionen eingesetzt werden kann. Dr. Marco Klein hat mit dem Automated-HR-Model einen Grundstein gelegt, wie man sich zukünftig die Gestaltung von HR-Funktion und des gesamten HRM-Bereichs vorstellen kann. Zugleich werden damit neue Ansatzpunkte für eine HR-Forschungsagenda geliefert. Ich wünsche dem Werk eine große Beachtung.

Prof. Dr. Matthias Schumann
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Professur für Anwendungssysteme und E-Business
Georg-August-Universität Göttingen
Mai 2026

INHALT

1 Die Provokation 1

2 Grundlagen der Künstlichen Intelligenz 7

2.1 Begriffsdefinition 7

2.2 Erscheinungsformen Künstlicher Intelligenz 8

2.3 Technische Hintergründe 11

2.4 Historie der Künstlichen Intelligenz 14

2.5 KI in HR 16

3 Klassische HR-Organisationsansätze 26

3.1 Übersicht aktueller HR-Organisationsmodelle 26

3.2 HR-Organisationsmodelle im digitalen Zeitalter 32

4 Rahmenbedingungen für KI in HR 36

4.1 Rechtliche Rahmenbedingungen 37

4.2 Technische Rahmenbedingungen 43

4.3 Kulturelle Rahmenbedingungen 52

4.4 Integriertes Modell für Rahmenbedingungen 61

5 All New – Das Automated-HR-Model 70

5.1 Die Basis für das Automated-HR-Model 71

5.2 Operative HR-Services mit Automated-HR 75

5.3 Strategische Steuerung mit Automated-HR 109
5.4 Automated-HR aus IT-Systemsicht 131

6 Automated-HR als neues HR-Betriebsmodell 137
6.1 Ressourcen zur Implementierung von KI in HR 138
6.2 Rollen in einer Automated-HR-Organisation 142
6.3 Skalierung des Automated-HR-Betriebsmodells 149
6.4 Implementierung des Automated-HR-Modells 154

7 Die humane Seite des Automated-HR-Models 169
7.1 Negative Auswirkungen 170
7.2 Positive Auswirkungen 174
7.3 Gestaltung der Arbeit mit Automated-HR 175

8 Einordnung in die Zukunft der Arbeit 181
8.1 Automated-HR im Kontext der Historie der Arbeit . 182
8.2 Zukunftsszenarien 186
8.3 HR im Zwiespalt 189
8.4 Zukunft von HR-Skills 191
8.5 Gesellschaftliche Rahmung von Automated-HR 192

9 Ausblick 195
9.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse 195
9.2 Die Quintessenz des Automated-HR-Modells 199
9.3 Was Organisationen nun tun sollten 201

9.4 Grenzen, Risiken und offene Fragen 204
9.5 Schlusswort: HR zwischen Technologie und Sinn..... 206

10 Begriffsverzeichnis 208

11 Quellen 214

1

Die Provokation

Künstliche Intelligenz (KI) verändert substanziell die Art und Weise, wie Unternehmen gegründet, aufgebaut, geführt, entwickelt und neu erfunden werden.

Der Automatisierungsgrad erreicht neue Dimensionen - Entscheidungsfindung, Erstellen von Text, Bild und Bewegtbild, Musik und Bedienoberflächen, Routinen zur Abarbeitung administrativen Tätigkeiten. Für all das ist menschliche Arbeitskraft kaum noch nötig. Sie wird höchstens in einer dirigierenden Rolle benötigt und viel weniger - bald ggf. gar nicht mehr - in einer ausführenden Rolle. Viele Organisationen werden weniger oder teils keine menschliche Arbeitskraft für ihre Wertschöpfung benötigen - in ihren Kernprozessen der Wertschöpfung und auch in den unterstützenden Prozessen. Insbesondere bei Letzteren ist das Potenzial riesig, weil dort bereits jetzt der Digitalisierungsgrad hoch ist und die Arbeit von Menschen i.d.R. in digitalen Prozessen stattfindet.

Unterstützende Prozesse in Organisationen – Finanz, Beschaffung und HR – können mit KI weitestgehend ohne menschliche Tätigkeiten stattfinden.

Mit KI, die die Fähigkeit eines Gedächtnisses und eines Bewusstseins mitbringt (Kleiner, Ludwig 2023), sind Prozesse und Ergebnisse denkbar, die denen bisheriger Prozesse in Unternehmen mit Menschen als wertschöpfende Einheiten in nichts nachstehen (Hofmann 2026). Das gilt insbesondere für HR und die Personalarbeit.

Die Human Resource (HR) Funktion in Organisationen jeglicher Form und Größe leidet seit Jahren unter steigenden Kosten, fehlender Flexibilität und Unzufriedenheit der Mitarbeitenden, dem höchsten Asset eines Unternehmens. Trotz Bemühungen rund um Employee Experience, People Culture, Shared Services in Niedriglohnländern, Einsatz von Cloud Software und Self Services sowie Automatisierungsfortschritten steigen die Kosten in IT und Personal sowie die Komplexität der HR-Leistungen. Mehr Apps und mehr Services für die Belegschaft. Immer neue, gut gemeinte Angebote, die die Arbeitgeberattraktivität steigern sollen. Aus Kundensicht ist vieles unnötig, weil am freien Markt auf dem privaten Smartphone besser verfügbar. Aus Unternehmenssicht bedeutet es meist: „Noch einen Euro mehr pro Monat pro MitarbeiterIn für die nächste App". Initiativen zur Vereinfachung von Prozessen mit Technologie scheitern in HR oft an der Art und Weise, wie HR organisiert ist. HR-Teams agieren meist funktional und geordnet nach Prozessen, Art der Leistungserbringung oder Zielgruppe - also i.d.R. nicht technologiezentriert oder cross-funktional.

Mit KI in HR ändert sich das. Wer denkt, hier können nur einzelne Use Cases wie BewerberInnen-Auswahl im Recruiting, Ausschreibungen für Job Portale, Erstellen von jährlichen Zielen oder das Beantworten einfacher Policy-Fragen profitieren, unterschätzt das Potenzial von KI. Die Wahrheit ist, dass die HR-Funktion in Zukunft grundlegend neu gedacht werden kann: Ohne komplexe und teure IT-

Systeme, ohne Menschen für operative Prozesse und ohne ein sich untereinander abgrenzendes Betriebsmodell. Im Zentrum steht ein KI-System, das automatisiert die Operative übernimmt und ein Betriebsmodell, das nur noch mit wenig Spezialisten für Technologie und HR-Produkte auskommt. Dieses ganz neu gedachte Team definiert, welche HR-Leistungen eine Organisation anbietet, beschreibt diese standardisiert und verantwortet die Qualität von HR-Daten und -Prozessmodellen. Außerdem gestaltet es die KI-Komponenten und betreibt ein Thema, das bis auf Weiteres noch ohne KI auskommen muss: Labour Relations. Die provokante These für ein zukunftsfähiges HR lautet:

(NEARLY) NO HUMAN RESOURCE IN HUMAN RESOURCE.

Das mag kontrovers sein, aber es ist eine Option, die realisierbar ist. Die zweite provokante These ist:

NO HR-IT-SYSTEMS IN HUMAN RESOURCE.

Liegen exakt beschriebene Prozessmodelle sowie vollständige, standardisierte und harmonisierte Daten vor, kann eine KI vieles automatisch generieren: User Interfaces (UIs), Workflows, Notifications, Eingabeunterstützung. Ein vorgefertigtes Anwendungssystem - aktuell meistens in der Cloud - mit Datenbank, vorgefertigter Workflow-Logik, Berechnungen, dedizierter Rollen- und Berechtigungssteuerung und User Interfaces ist dann vielleicht nicht mehr nötig. Das geht sogar über Agentic KI hinaus, also KI, die aufeinanderfolgende Tätigkeiten automatisiert.

Das erfordert Mut und ein Denken, das nicht beim Einzel-Use-Case anfängt, sondern Künstliche Intelligenz für HR vom ersten Kundenkontakt bis zum Erledigen der Aufgabe denkt - ganzheitlich, integriert und fernab von alten Organisationsmustern wie Dave-Ulrich. Die Umsetzung einer HR-Organisationsform, die komplett auf Künstlicher Intelligenz basiert, ist durch Mitbestimmung, Tradition und nicht digital gedachte Prozesse steinig. Zudem existieren insbesondere im europäischen Raum Vorbehalte bzgl. der Fragen: Wie weit wollen wir mit KI in HR gehen? Was ist uns heilig? Wo bieten Menschen in HR den entscheidenden Vorteil gegenüber Technologie?

Diese Fragen rund um Ethik und Vertrauen müssen explizit und immer wieder neu beantwortet werden.

ETHIK UND VERTRAUEN SIND DIE ENTSCHEIDENDEN FAKTOREN FÜR KI IN HR.

Sind Ethik und Vertrauen adressiert, stellt sich die Frage der geeigneten Technologie. Zu kurz gedacht ist, in alten HR-IT-Systemmustern zu denken.

SuccessFactors, Workday oder Oracle sind nicht mehr nötig, wenn ein KI-System das, was diese Software macht, automatisiert und dynamisch zum Zeitpunkt der Bedienung generiert - auch die UIs, die der Belegschaft präsentiert werden. Die Interaktion mit dieser neuen Art von HR-IT-Software kennen wir zudem bereits. Alltags-KI-Werkzeuge wie ChatGPT, Gemini, Claude oder Copilot zeigen, wie es aussehen und sich anfühlen wird. Eine große Software-Suite brauche ich nicht mehr. HR-Teams, die HR-Prozesse im Hintergrund bedienen, brauche ich nicht mehr. Eine Vielzahl an Apps brauche ich nicht mehr.

All diese provokanten Aussagen werden in diesem Buch ausgeführt und daraus das neue Automated-HR-Model definiert. Das Modell heißt nicht - wie man aktuell vielleicht denken würde - Agentic-HR-Model, sondern ganz bewusst Automated-HR, obwohl das Wort „Automated" weder neu noch modern erscheint. Das Automated-HR-Model berücksichtigt dabei nicht nur Agentic KI, sondern auch alle anderen Formen von KI sowie zudem auch alle klassischen Möglichkeiten der regelbasierten Automatisierung und auch klassische Digitalisierungsprinzipien. Aus diesen Gründen bleibt dieses Buch bei der Begrifflichkeit Automated.

Das Buch präsentiert aufbauend auf dem Modell eine neue, provokante Form der Organisation der HR-Funktion. Diese benötigt durch KI und Automatisierung so gut wie kein eigenes Personal mehr - Automated-HR eben. Natürlich wird Bezug genommen auf klassische und aktuelle HR-Organisationsformen. Auch heute schon setzt HR stellenweise auf Automatisierung, Self Services und breite Digitalisierung und organisiert sich entsprechend. Ein in letzter Konsequenz auf KI aufgesetztes Modell existiert bisher aber nicht.

Der erste Teil dieses Buches beschäftigt sich mit Grundlagen und Voraussetzungen für Automated-HR: Mit rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen sowie mit Ethik und Vertrauen in KI. All das wird systematisiert und in ein Rahmenwerk gegossen, das Organisationen beim Einsatz von KI in HR und bei der Umsetzung des Automated-HR-Modells beachten müssen. Diese formellen Rahmenbedingungen werden ergänzt durch etwas, das schnell vergessen wird: Grenzen, die wir Menschen uns selbst in diesem Modell setzen sollten, um moralisch das zu bleiben, was wir sind: Menschen, die mit Menschen interagieren - und zukünftig mit intelligenten Maschinen.

Das eigentliche Modell wird intensiv mit allen nötigen Komponenten, Prozessen und Akteuren vorgestellt - sowohl für die operativen Serviceprozesse von HR als auch für die unternehmerische Steuerungsaufgabe von HR.

Ein Bezug zur Arbeitswelt der Zukunft darf zudem nicht fehlen, weil dieses Buch die Tür zu einer Arbeitswelt öffnet, in der weniger Arbeit für Menschen existiert. Schlussendlich zeigt dieses Buch, wie die Provokation Automated-HR umgesetzt werden kann. Es basiert auf wissenschaftlichen Quellen, eigenen Erfahrungen und denkt zu Ende, was KI für HR leisten kann.