

Wer treibt die KI-Transformation: Mensch oder Technik?

Key-Takeaways der HR-Online-Konferenz 2026



Prof. Dr. Katharina Hölzle

Institutsleiterin IAT Universität Stuttgart und geschäftsführende Institutsleiterin Fraunhofer IAO, Technologiebeauftragte der Ministerin für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg. Sie fragt, wie Unternehmen KI nicht nur einsetzen, sondern klug und menschenzentriert gestalten können.

Ausgangslage

Verstehen reicht nicht mehr

Unternehmen haben verstanden, dass KI nicht einfach vorbeigeht. Die große Frage lautet: Wie setzen wir KI klug ein? Bisher gelingt das kaum. Nicht aus Unwissenheit, sondern weil viele Organisationen keine Antworten auf die relevanten Fragen haben und wie die Maus vor der Schlange sitzen: überfordert, wartend, in der Hoffnung, dass Stillhalten eine Option ist.

Change Culture

Die Adoptionslücke: Ein Führungsproblem

Zwischen der exponentiellen Entwicklung der KI-Technologie und der tatsächlichen Nutzung in Organisationen klafft eine wachsende Lücke. Menschen können von Natur aus schlecht exponentiell denken und reagieren. An dieser Stelle muss Führung Stellung beziehen und Unternehmen müssen eine Kultur schaffen, die Mitarbeitende dazu befähigt aktiv zu gestalten und Mitbestimmung ernst zu nehmen.

Mensch & KI

Gestaltung für und mit KI – die eigentliche Herausforderung

KI durchläuft in Organisationen eine erkennbare Entwicklung in drei Stufen – mit zunehmend tiefgreifenden Konsequenzen für die menschliche Entscheidungshoheit.

- **Assistenz:** KI unterstützt, der Mensch entscheidet.
- **Augmentierung:** KI übernimmt Aufgaben, die Menschen schlechter beherrschen.
- **Autonome Steuerung:** KI steuert andere KI-Systeme, Eingriffsmöglichkeiten verschwimmen.

Mit jeder Stufe verschiebt sich die Frage: Wer hat noch das Steuer in der Hand? Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen, die bisher selbstverständlich beim Menschen lagen, lassen sich nicht mehr sauber trennen. Hier warnt Hölzle vor einem oft übersehenen Risiko: Wenn junge Mitarbeitende keine Routineaufgaben mehr übernehmen, weil KI diese erledigt – wer baut dann das Erfahrungswissen der nächsten Generation auf?

„Anders als frühere industrielle Revolutionen, die dem Menschen mehr Zeit ließen und ihn klar unterstützten, entsteht mit KI ein so eng verwobenes System, dass Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen nicht mehr klar zu trennen sind – KI wird vom Werkzeug zum Subjekt.“

— Prof. Dr. Katharina Hölzle

HR: Vom Getriebenen zum Gestalter

Die Voraussetzung dafür ist eine bewusste Entscheidung zur Gestaltung – Hölzle nennt das **KI-Optimismus**: die Überzeugung, dass wir gemeinsam gestalten können und wollen. HR kann genau das vorantreiben und zum zentralen Akteur der KI-Transformation werden. Das ist im Moment mehr Wunsch als Wirklichkeit. Aber: HR hat die passenden Kompetenzen, die sich zur Funktion der KI-Koordination bündeln lassen.

Aufgabe	Konkrete HR-Rolle
KI-Strategie & Portfolio	Prioritäten setzen, Business Value und Skalierbarkeit im Blick behalten
Governance & Compliance	Regeln aufsetzen, Risiken erkennen, Fachbereiche entlasten
Fachbereiche befähigen	Trainings und Coaching anbieten, Use Cases in die Breite bringen
Prozesse & Change gestalten	Aufgabenzuschnitte klären, Führungskräfte beim Change begleiten
Technische Standards koordinieren	Plattformen und Schnittstellen koordinieren, Wildwuchs eindämmen
AI-Organisation entwickeln	Von Task Execution zu Task Stewardship = Operating Model propagieren, Standardisierung vorantreiben

Was bedeutet das für die HR-Praxis?

- **HR als First Mover:** HR-Mitarbeitende sollten selbst zu den Ersten gehören, die KI anwenden und ausprobieren.
- **Stimmung messen:** Erheben, wie Mitarbeitende über KI denken – als Basis für gezielte Maßnahmen.
- **Qualifizierung gezielt ermöglichen:** Mitarbeitenden bewusst Zeit und Raum geben, sich zu qualifizieren, etwa in der Rolle der KI-Koordinatorin.
- **KI-Optimismus fördern:** Ein positives, gestaltungsorientiertes Bild von KI in der Organisation verankern.
- **Lähmung überwinden:** Den ersten Schritt machen – wer noch nicht begonnen hat, hat keine Zeit mehr zu verlieren.
- **Netzwerke nutzen:** Kein Unternehmen muss diesen Weg alleine gehen.

HAUFE

A photograph of a man and a woman in an office environment. The man, on the left, has a beard and is wearing a light blue button-down shirt. The woman, on the right, has dark curly hair and is wearing glasses and a plaid shirt. They are both smiling and looking towards the right side of the frame.

Unternehmerisch handeln: Wie HR die Transformation gestalten kann.

Haufe verbindet smarte und einzigartige Lösungsangebote mit rechtssicherem Fachwissen, bietet somit die perfekte Unterstützung bei Ihrer täglichen Arbeit und macht Sie startklar für neue Themengebiete. Mit KI denken wir diesen Anspruch konsequent weiter: von reiner Information hin zu integrierten, vertrauenswürdigen Lösungen, die Sie im Arbeitsalltag wirklich unterstützen.

Dieser Inhalt basiert auf dem Fachvortrag von Prof. Dr. Katharina Hölzle, Leiterin des Fraunhofer IAO und Vorstandsmitglied der DGFP, im Rahmen der Haufe HR-Online-Konferenz – mit rund 5.000 Anmeldungen.

[Zu den Höhepunkten der Konferenz →](#)