

Substitutionspotenzial durch digitale Auto- matisierung und KI in Human Resource Management (HRM)

Prof. Dr. Jutta Rump
Ludwigshafen, im Mai 2026 (Stand Mai 2026)

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung

B. Herangehensweise

C. Ergebnisse

C.1 Personalverwaltung

C.2 Personalcontrolling

C.3 Recruiting

C.4 Personalentwicklung

C.5 Ausbildung

C.6 Personalbetreuung

C.7 Compensation & Benefits

C.8 Strategisches Workforce Planning

D. Fazit

Literaturverzeichnis

A. Einleitung

Die Diskussion um die Substitution menschlicher Arbeit durch digitale Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) hat in den vergangenen Jahren erheblich an Intensität gewonnen. Während frühe Debatten vor allem auf industrielle Tätigkeiten und standardisierte Routinen fokussierten, rücken zunehmend auch wissensbasierte, kommunikative und entscheidungsnahe Funktionen in den Mittelpunkt – und damit auch das Human Resource Management (HRM).

Gerade im Human Resource Management (HRM) verdichten sich derzeit mehrere Entwicklungslinien: Technologische Fortschritte in der Automatisierung und generativen KI, demografiebedingte Engpässe am Arbeitsmarkt, steigende Effizienz- und Kostendruckanforderungen sowie wachsende Erwartungen an Geschwindigkeit, Qualität und Individualisierung von HR-Leistungen. Vor diesem Hintergrund stellt sich mit neuer Schärfe die Frage, in welchem Umfang HR-Tätigkeiten und HR-Funktionsbereiche künftig tatsächlich ersetzt, substantiell verändert oder lediglich technologisch unterstützt werden.

Diese Fragestellung ist jedoch komplexer, als es vereinfachende Substitutionsdebatten nahelegen. Das Human Resource Management (HRM) vereint in sich sehr unterschiedliche Tätigkeitslogiken: Neben stark standardisierten, prozessualen und datenbasierten Aufgaben umfasst es in erheblichem Maße interaktive, interpretative und organisationsgestaltende Tätigkeiten. Letztere sind geprägt durch Kontextabhängigkeit, situative Dynamik, Ermessensspielräume sowie soziale und kommunikative Anforderungen und entziehen sich daher einer vollständigen technologischen Substitution.

Eine pauschale Betrachtung von „Substitutionspotenzialen in HR“ greift daher zu kurz. Erforderlich ist vielmehr eine differenzierte Analyse, die die spezifischen Tätigkeitsstrukturen innerhalb der einzelnen HR-Funktionen berücksichtigt und die unterschiedlichen Wirkmechanismen von digitaler Automatisierung und KI systematisch trennt und in ihrem Zusammenspiel bewertet.

Ziel der vorliegenden Analyse ist es, die Substitutionspotenziale durch digitale Automatisierung und KI im Human Resource Management (HRM) branchenübergreifend transparent zu machen und zugleich deren strukturelle Grenzen aufzuzeigen. Im Fokus steht dabei eine funktionsspezifische Betrachtung zentraler HR-Funktionsbereiche, um Unterschiede in den Potenzialen sowie in den Wirkungsmechanismen technologischer Unterstützung differenziert herauszuarbeiten.

Damit leistet die Analyse einen Beitrag zu einer realistischen Einordnung technologischer Transformationsprozesse im Human Resource Management (HRM) und schafft eine fundierte Grundlage für die strategische Weiterentwicklung von HR-Rollen, -Prozessen und -Kompetenzen.

B. Herangehensweise

Im Rahmen der Analyse von Substitutionspotenzialen durch digitale Automatisierung und KI wird davon ausgegangen, dass beide Technologien auf unterschiedlichen Wirkungsebenen ansetzen und folglich nicht additiv interpretiert werden dürfen. **Damit müssen die Unterschiede konzeptionell getrennt und in eine konsistente Bewertungslogik überführt werden.**

Im Kern wird zwischen zwei zentralen Hebeln unterschieden: Der digitalen Automatisierung von Prozessschritten und dem Einsatz von KI als Assistenzsystem innerhalb verbleibender Tätigkeiten.¹

- Die **digitale Automatisierung** zielt auf die vollständige oder weitgehende Ersetzung klar definierter Prozessschritte ab. Dazu zählen insbesondere standardisierte Aktivitäten wie das Erfassen, Prüfen und Weiterleiten von Informationen, das Abgleichen strukturierter Daten, regelbasierte Entscheidungen sowie die Dokumentation und das Auslösen nachgelagerter Prozessschritte. Automatisierung greift somit primär auf der Ebene des Prozessdesigns ein, indem sie menschliche Tätigkeit durch technische Ausführung ersetzt.
- Demgegenüber entfaltet die **KI** ihre Wirkung überwiegend innerhalb von Prozessschritten, die weiterhin menschliche Beteiligung erfordern. Hier steht nicht die vollständige Substitution, sondern die Reduktion von Bearbeitungszeiten im Vordergrund.² KI-gestützte Systeme unterstützen beispielsweise beim Zusammenfassen von Informationen, bei der Strukturierung von Inhalten, bei der Generierung von Textentwürfen, beim Zugriff auf Wissensbestände sowie bei der Plausibilisierung und Qualitätssicherung. Die Leistung von KI besteht folglich in der Effizienzsteigerung menschlicher Arbeit, nicht in deren vollständiger Ablösung.
(Für Zwecke dieser Analyse wird KI primär als Assistenzhebel auf der nach Automatisierung verbleibenden Restarbeit modelliert. In der Praxis kann KI auch Bestandteil automatisierter Prozessketten sein. Die analytische Trennung dient hier der Vermeidung von Doppelzählungen und nicht der Behauptung, dass KI ausschließlich assistierend wirkt.)

Im Überblick:

¹ Vgl. Autor/Levy/Murnane (2003); Acemoglu/Autor (2011); Dengler/Matthes (2021).

² Vgl. Brynjolfsson/Li/Raymond (2025); Noy/Zhang (2023); Calvino/Reijerink/Samek (2025).

| Digitale Automatisierung | KI als Assistenzsystem |
|---|--|
| <p>Ein hohes Automatisierungspotenzial liegt vor, wenn Prozesse</p> <ul style="list-style-type: none"> • stark standardisiert sind, • regelbasiert ablaufen, • strukturierte Daten nutzen, • geringe Ausnahmekquoten haben, • niedrige Ermessensanteile enthalten, • geringe Haftungs- oder Modellrisiken erzeugen. | <p>Ein hohes KI-Assistenzpotenzial ist in solchen Tätigkeiten zu erwarten,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die dokumentenlastig sind, • viel Lesen, Schreiben, Zusammenfassen oder Suchen enthalten, • wiederkehrende Begründungen oder Korrespondenz erzeugen, • viele interne Richtlinien oder Wissensquellen benötigen, • aber weiterhin menschliche Entscheidung oder Freigabe brauchen. |

Aus dieser Unterscheidung ergibt sich ein zentraler methodischer Grundsatz:

- **Automatisierung ersetzt Prozessschritte**
- **KI reduziert einen Teil der Bearbeitungszeit innerhalb eines Prozessschritts.**

Beides darf man daher nicht einfach addieren, da ansonsten eine systematische Überschätzung der Substitutionspotenziale entsteht.

Vor diesem Hintergrund basiert die Bewertung auf einer **mehrstufigen Rechenlogik**, die beide Hebel getrennt erfasst.³

Die Ermittlung der Substitutionspotenziale erfolgt auf Ebene einzelner Prozessschritte. Ausgangspunkt ist der heutige Arbeitsaufwand eines Prozessschritts, der auf 100 Arbeitseinheiten normiert wird. Dieser ergibt sich aus dem zugehörigen Fallvolumen und der durchschnittlichen Bearbeitungszeit je Fall:

$$E_i = F_i \times Z_i$$

Dabei bezeichnet

E_i den heutigen Aufwand des Prozessschritts.

F_i das Fallvolumen.

Z_i die durchschnittliche Zeit je Fall.

Im ersten Schritt wird das **Potenzial der digitalen Automatisierung** ermittelt. Hierzu wird der Ausgangsaufwand mit dem automatisierbaren Anteil und dem erwarteten Realisierungsgrad multipliziert:

³ Die Werte stellen plausibilisierte Experten- und Szenariowerte dar. Sie beruhen auf fachlicher Prozesskenntnis in HRM der Autorin sowie auf einer qualitativen Bewertung von Standardisierbarkeit, Strukturierbarkeit, Realisierungsgrad, Nutzungsgrad, Ausnahmekquoten, Kontrollanforderungen und technischer Umsetzbarkeit. Sie sind nicht als empirisch gemessene Einsparquoten einzelner Unternehmen zu interpretieren. Methodisch knüpft die Betrachtung an taskbasierte Ansätze zur Substituierbarkeit von Tätigkeiten an; vgl. ergänzend Dengler/Matthes (2021).

$$A_i = E_i \times a_i \times r_i$$

Dabei bezeichnet

A_i das Automatisierungspotenzial des Prozessschritts.

a_i den automatisierbaren Anteil.

r_i den Realisierungsgrad.

Im zweiten Schritt wird das **Potenzial der KI-Assistenz** bestimmt. Dieses bezieht sich nicht auf den ursprünglichen Gesamtaufwand, sondern ausschließlich auf die nach der Automatisierung verbleibende **Restarbeit**. Die Restarbeit eines Prozessschritts ergibt sich aus:

$$R_i = E_i - A_i$$

Das KI-Assistenzpotenzial wird anschließend wie folgt berechnet:

$$K_i = R_i \times k_i \times n_i \times c_i$$

Dabei bezeichnet

K_i das KI-Assistenzpotenzial des Prozessschritts.

k_i den KI-bedingten Entlastungsgrad.

n_i den erwarteten Nutzungsgrad.

c_i den Kontrollfaktor nach Abzug notwendiger menschlicher Prüfung, regulatorischer Anforderungen und qualitativer Sicherung.

Das **Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial** eines Prozessschritts ergibt sich als Summe aus digitaler Automatisierung und KI-Assistenz:

$$G_i = A_i + K_i$$

Für das gesamte Human Resource Management (HRM) wird über alle Funktionsbereiche⁴ aggregiert:

$$G = \sum_i G_i$$

Hier sei angemerkt: Die Aggregation erfolgt in dieser Analyse als ungewichteter Durchschnitt der Funktionsbereiche, da keine einheitlichen Daten zur Verteilung der Arbeitsanteile im HRM zugrunde gelegt werden. Die Aussagekraft des Gesamtwertes ist daher begrenzt und dient ausschließlich der groben Orientierung.

Darüber hinaus gilt: Die dargestellten Bewertungsergebnisse werden als Bandbreiten in Prozent ausgewiesen. Sie bilden plausible Korridore auf Basis qualitativer Annahmen zu Standardisierbarkeit, Strukturierbarkeit, Realisierungsgrad, Nutzungsgrad sowie notwendiger menschlicher Kontrolle. Zur besseren Vergleichbarkeit und Lesbarkeit werden die Ergebnisse in der tabellarischen Darstellung gerundet ausgewiesen. Die Bandbreiten sind daher als gerundete Plausibilitätskorridore und nicht zwingend als mathematisch exakte Extremwert-Hüllkurven zu verstehen. Der ausgewiesene Arbeitswert stellt einen pragmatischen Referenzwert

⁴ Als Teilfunktion gelten u.a. Personalverwaltung, Personalcontrolling, Recruiting, Personalentwicklung, Ausbildung, Personalbetreuung, Compensation & Benefits, Strategic Work Force Planning.

innerhalb der jeweiligen Bandbreite dar. Er dient der vergleichenden Einordnung der Teilfunktionen und ist als plausibilisierter Orientierungswert zu verstehen.⁵

C. Ergebnisse

Im Folgenden werden die Substitutionspotenziale entlang zentraler Funktionsbereiche des Human Resource Managements (HRM) systematisch analysiert.

Im Fokus stehen

- Personalverwaltung,
- Personalcontrolling,
- Recruiting,
- Personalentwicklung,
- Ausbildung,
- Personalbetreuung,
- Compensation & Benefits sowie
- Strategisches Workforce Planning.

Die einzelnen Bereiche unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Prozessstrukturen, Standardisierungsgrade, Interaktionsanforderungen sowie der Bedeutung von Interpretation und Entscheidung. Daraus ergeben sich funktionspezifische Unterschiede in den Substitutionspotenzialen durch digitale Automatisierung und KI, die im Folgenden differenziert dargestellt werden.

C.1 Personalverwaltung

Die Personalverwaltung weist innerhalb des Human Resource Managements (HRM) das höchste Substitutionspotenzial durch digitale Automatisierung und KI auf. Ursächlich hierfür ist der hohe Anteil standardisierter, regelbasierter und prozessnaher Tätigkeiten, die überwiegend auf strukturierten Daten beruhen und nur geringe Ermessensspielräume aufweisen.⁶

Auf Basis der angewendeten Bewertungslogik ergibt sich ein digitales Automatisierungspotenzial von etwa 40 bis 55 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 5 bis 10 Prozent erzielen. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 45 bis 60 Prozent. Als Arbeitswert (plausibilisierter Referenzwert) werden 55 Prozent zugrunde gelegt

⁵ Vgl. Dengler/Matthes (2021).

⁶ Vgl. Noy/Zhang (2023; OECD (2025); OECD (2023a); World Economic Forum (2025); Grienberger/Matthes (2024); Brynjolfsson/Raymond (2023).

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Personalverwaltung | 40–55 % | 5–10 % | 45–60 % | 55 % |

Ein hohes Potenzial zur digitalen Automatisierung zeigen sich in folgenden Prozessen bzw. Tätigkeiten:

- Pflege und Aktualisierung von Personalstammdaten.
- Erstellung und Verwaltung von Arbeitsverträgen und Dokumenten.
- Durchführung administrativer Onboarding- und Offboarding-Prozesse.
- Abwicklung von Bescheinigungen und Standardanfragen.
- Vorbereitung und Unterstützung der Entgeltabrechnung.
- Fristenmanagement sowie Wiedervorlagen.
- Dokumentation und Archivierung personalrelevanter Vorgänge.

Diese Tätigkeiten sind durch klare Prozesslogiken, strukturierte Daten und geringe Varianz gekennzeichnet. Ziel der digitalen Automatisierung ist insbesondere die Reduktion von Durchlaufzeiten, Fehlerquoten und administrativen Aufwänden.

Neben der digitalen Automatisierung kann auch KI in der Personalverwaltung eingesetzt werden. Zentrale Einsatzfelder sind

- Erstellung von Textentwürfen,
- Beantwortung von Mitarbeiteranfragen (z. B. über Chatbots oder Assistenzsysteme),
- Zusammenfassung und Aufbereitung von Informationen,
- Unterstützung bei der Recherche interner Richtlinien und Regelwerke,
- Plausibilisierung und Qualitätssicherung von Dokumenten.

Der Mehrwert von KI liegt hier in der Reduktion kognitiver und kommunikativer Aufwände sowie in der Beschleunigung standardisierter Wissensarbeit. Im Unterschied zur digitalen Automatisierung ersetzt KI die menschliche Tätigkeit nicht vollständig, sondern steigert die Effizienz innerhalb bestehender Prozessschritte.

Trotz der hohen Substitutionspotenziale bestehen auch in der Personalverwaltung strukturelle Grenzen der technologischen Substitution. Diese betreffen vor allem Tätigkeiten mit

- erhöhten Anforderungen an Vertraulichkeit und Sensibilität,
- individuellen Sonderfällen oder Ausnahmeregelungen,
- notwendiger menschlicher Prüfung und Freigabe,
- haftungsrelevanten Entscheidungen,
- direkter Interaktion mit Mitarbeitenden in sensiblen Situationen.

Insbesondere bei komplexeren Einzelfällen oder arbeitsrechtlich relevanten Fragestellungen bleibt die Einbindung menschlicher Entscheidungsträger erforderlich.

C.2 Personalcontrolling

Im Personalcontrolling zeigt sich ein mittleres bis höheres Substitutionspotenzial durch digitale Automatisierung und KI. Dies ist auf die hohe Datenorientierung, die strukturierte und periodische Arbeitsweise sowie der signifikante Anteil standardisierbarer Tätigkeiten zurückzuführen. Gleichzeitig bleibt die Rolle des Personalcontrollings als interpretierende, steuernde und dialogorientierte Funktion weitgehend erhalten, wodurch eine vollständige Substitution ausgeschlossen erscheint.⁷

Abgeleitet aus der zugrundeliegenden Bewertungslogik weist das Personalcontrolling ein Automatisierungspotenzial von etwa 25 bis 35 Prozent der Bearbeitungszeit auf. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 10 bis 15 Prozent bewirken. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 35 bis 45 Prozent. Als Arbeitswert (plausibilisierter Referenzwert) werden 40 Prozent zugrunde gelegt.

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Personalcontrolling | 25-35 % | 10-15 % | 35-45 % | 40 % |

Die wesentlichen Potenziale der digitalen Automatisierung liegen im Bereich standardisierter, wiederkehrender und regelbasierter Tätigkeiten. Hierzu zählen insbesondere

- Datensammlung und -aufbereitung aus HR-Systemen,
- Erstellung standardisierter Reports und Kennzahlensysteme,
- Durchführung von Abweichungsanalysen,
- Vorbereitung von Forecasts und Planungsrechnungen,
- Pflege und Aktualisierung von Dashboards,
- Standardisierte Auswertungen zu Personalbeständen, Fluktuation, Fehlzeiten oder Kosten.

KI entfaltet ihre Wirkung insbesondere in analytischen und kommunikativen Tätigkeitsanteilen. Relevante Einsatzfelder sind

- Erstellung von Kommentarentwürfen zu Kennzahlen und Reports,
- Verdichtung und Strukturierung umfangreicher Datenbestände,
- Unterstützung bei Ad-hoc-Analysen,
- Identifikation von Mustern, Trends und Auffälligkeiten (People Analytics),
- Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen für das Management,
- Unterstützung beim Storylining von HR-Reports.

⁷ Vgl. Rump (2026); Grienberger/Matthes (2024); European Union / EU AI Act (2024); OECD (2023a).

KI wirkt hierbei als kognitives Assistenzsystem, das die Geschwindigkeit und Qualität von Analyse- und Kommunikationsprozessen erhöht.

Die Grenzen der Substitution liegen in Tätigkeiten, die eine eigenständige Interpretation, Einordnung und Ableitung von Steuerungsimpulsen erfordern. Dazu zählen vor allem:

- Einordnung von Kennzahlen im betrieblichen Kontext
- Ableitung von personalpolitischen Maßnahmen
- kritische Reflexion von Ergebnissen
- Beratung von Führungskräften und Management
- Integration qualitativer und nicht vollständig quantifizierbarer Faktoren

Diese Tätigkeiten sind durch Kontextabhängigkeit, Erfahrungswissen und organisationsspezifische Zielsysteme geprägt und erfordern weiterhin menschliches Urteilsvermögen.

C.3 Recruiting

Dem Recruiting wird ein mittleres Substitutionspotenzial durch digitale Automatisierung und KI zugewiesen. Während administrative und vorbereitende Prozessschritte in erheblichem Umfang automatisierbar sind, bleibt der eigentliche Auswahl- und Entscheidungsprozess strukturell durch menschliche Bewertung geprägt.⁸

Die Bewertungslogik, die dieser Untersuchung zugrunde liegt, zeigt ein Automatisierungspotenzial von etwa 15 bis 25 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 10 bis 15 Prozent erreichen. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 30 bis 40 Prozent. Als Arbeitswert (plausibilisierter Referenzwert) werden 35 Prozent zugrunde gelegt.

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|-------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Recruiting | 15-25 % | 10–15 % | 30–40 % | 35 % |

Die Potenziale der digitalen Automatisierung konzentrieren sich im Recruiting insbesondere auf standardisierte und prozessnahe Tätigkeiten entlang des Bewerbungsprozesses, die durch klare Prozesslogiken, strukturierte Daten und hohe Wiederholungsfrequenz gekennzeichnet sind. Diese sind

- Veröffentlichung von Stellenausschreibungen auf verschiedenen Plattformen,
- Verwaltung und Vorstrukturierung von Bewerbungen in Applicant-Tracking-Systemen,

⁸ Vgl. Grienberger/Matthes (2024); Noy/Zhang (2023); Bitkom (2024); European Union / EU AI Act (2024); OECD (2025).

- Terminierung von Interviews sowie Kommunikation im Vorfeld,
- Standardisierte Eingangsbestätigungen und Statusinformationen,
- Vorauswahl auf Basis klar definierter Kriterien (z. B. formale Qualifikationen),
- Dokumentation und Nachverfolgung von Bewerbungsprozessen.

Im Recruiting kommt KI vor allem im Kontext von text-, analyse- und kommunikationsintensiven Tätigkeiten zum Einsatz. Relevante Einsatzfelder sind z.B.

- Erstellung und Optimierung von Stellenausschreibungen,
- Matching von Bewerberprofilen mit Anforderungsprofilen,
- Vorauswahl und Priorisierung von Kandidatinnen und Kandidaten,
- Analyse von Lebensläufen und Bewerbungsunterlagen,
- Generierung von Interviewleitfäden,
- Unterstützung bei der Kommunikation mit Bewerbenden (z. B. E-Mail-Entwürfe, Chatbots),
- Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen.

Der Mehrwert von KI liegt insbesondere in der Beschleunigung von Auswahlprozessen, der Reduktion administrativer und kognitiver Aufwände sowie in der verbesserten Strukturierung von Informationen.

Trotz der dargestellten Potenziale bestehen im Recruiting klare Grenzen der technologischen Substitution. Folgende Tätigkeiten sind hier zu nennen:

- Durchführung und Bewertung von Interviews.
- Einschätzung von Persönlichkeit, Motivation und Passung.
- Abwägung komplexer Qualifikationsprofile.
- finale Auswahlentscheidungen.
- Verhandlungsprozesse sowie Vertragsabschluss.
- Aufbau von Beziehungen zu Kandidatinnen und Kandidaten.

Diese Tätigkeiten sind durch situative Dynamik, soziale Interaktion und erhebliche Ermessensspielräume geprägt und entziehen sich einer vollständigen Standardisierung.

Darüber hinaus gewinnen Aspekte wie Fairness, Transparenz und Diskriminierungsfreiheit beim Einsatz von KI im Recruiting an Bedeutung, was zusätzliche Anforderungen an Kontrolle und menschliche Einbindung mit sich bringt.

Grundsätzlich gilt, dass der eigentliche Auswahl- und Entscheidungsprozess strukturell menschlich geprägt bleibt. Daraus ergibt sich auch im Recruiting kein Substitutions-, sondern ein hybrides Mensch-Technologie-Modell, in dem sich die Tätigkeitsschwerpunkte verschieben und die Rolle der HR-Verantwortlichen stärker auf Bewertung, Entscheidung und Interaktion konzentriert.

C.4 Personalentwicklung

In der Personalentwicklung bewegt sich das Substitutionspotenzial durch digitale Automatisierung und KI im mittleren Bereich. Planungs-, dokumentations- und organisationsbezogene Prozesse sind in Teilen automatisierbar. Der eigentliche Kern der Personalentwicklung – die individuelle Förderung, Begleitung und Befähigung von Mitarbeitenden – ist jedoch nur begrenzt substituierbar.⁹

Gemäß der Bewertungslogik ergibt sich ein digitales Automatisierungspotenzial von etwa 15 bis 25 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 10 bis 15 Prozent erzielen. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 25 bis 40 Prozent. Als Arbeitswert (plausibilisierter Referenzwert) werden 30 Prozent zugrunde gelegt.

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|---------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Personalentwicklung | 15-25 % | 10–15 % | 25–40 % | 30 % |

Wie bereits aufgezeigt, konzentrieren sich die Potenziale der digitalen Automatisierung auf standardisierte und organisatorische Prozessschritte. Dazu zählen u.a.

- Planung und Organisation von Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen,
- Teilnehmermanagement und Buchungssysteme,
- Verwaltung von Lernplattformen (Learning Management Systeme),
- Dokumentation von Qualifizierungen und Kompetenzen,
- Standardisierte Evaluationsprozesse (z. B. Feedbackabfragen),
- Reporting zu Teilnahmequoten, Maßnahmen und Budgets.

Diese Tätigkeiten sind durch klare Prozesslogiken, strukturierte Daten und hohe Wiederholungsfrequenz gekennzeichnet und lassen sich daher in erheblichem Umfang automatisieren.

KI entfaltet ihre Wirkung insbesondere in wissens-, analyse- und inhaltsbezogenen Tätigkeiten. Relevante Einsatzfelder sind

- Erstellung und Aufbereitung von Lerninhalten,
- Personalisierung von Lernpfaden und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Analyse von Kompetenzprofilen und Entwicklungsbedarfen,
- Unterstützung bei der Konzeption von Trainings- und Entwicklungsprogrammen,
- Generierung von Feedback- und Entwicklungsimpulsen,
- Bereitstellung von Lernassistenzsystemen (z. B. digitale Coaches),
- Unterstützung bei der Evaluation von Maßnahmen.

⁹ Vgl. Grienberger/Matthes (2024); Dengler/Matthes (2021); Bitkom (2024); World Economic Forum (2025).

Der Nutzen von KI liegt dabei in der Individualisierung von Lernprozessen, der Beschleunigung der Inhaltserstellung sowie der verbesserten Nutzung von Daten zur Steuerung von Entwicklungen.

Es wird deutlich, dass Tätigkeiten, die auf Interaktion, Beziehung und individuelle Förderung ausgerichtet sowie durch eine situative Dynamik geprägt sind, nur begrenzt bzw. gar nicht zu substituieren sind. Dies sind z.B.

- Coaching- und Mentoring-Prozesse,
- Begleitung individueller Entwicklungsverläufe,
- Durchführung interaktiver Trainings und Workshops,
- Förderung sozialer und personaler Kompetenzen,
- Reflexions- und Feedbackprozesse im persönlichen Austausch,
- kulturelle und organisationale Entwicklungsprozesse.

Diese Tätigkeiten erfordern menschliche Erfahrung, Empathie und Urteilsvermögen.

Die technologische Transformation führt somit nicht zu einem Wegfall der Funktion, sondern zu einer Verschiebung hin zu stärker gestaltenden, beratenden und entwicklungsorientierten Rollen innerhalb des Human Resource Management (HRM). Es entsteht ein hybrides Mensch-Technologie-Modell.

C.5 Ausbildung

Was die Ausbildung betrifft, so zeigt sich eine Kombination aus strukturierten, planbaren Ausbildungsprozessen einerseits sowie stark pädagogisch, interaktiv und entwicklungsorientiert geprägten Tätigkeiten andererseits.¹⁰

Die Bewertungslogik, die dieser Untersuchung zugrunde liegt, nennt ein digitales Automatisierungspotenzial von etwa 10 bis 20 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 10 bis 15 Prozent erzielen. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 20 bis 30 Prozent. Als Arbeitswert (plausibilisierter Referenzwert) werden 25 Prozent zugrunde gelegt

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|-------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Ausbildung | 10-20 % | 10-15 % | 20-30 % | 25 % |

¹⁰ Vgl. BIBB (2024); OECD (2025); World Economic World (2025), Grienberger/Matthes (2024).

Zu den Prozessschritten, die in der Ausbildung digital automatisierbar sind, zählen beispielsweise

- Planung und Organisation von Ausbildungsabläufen und Einsatzstationen,
- Verwaltung von Ausbildungsplänen und Curricula,
- Dokumentation von Lernfortschritten und Leistungsnachweisen,
- Koordination von Schulungen, Prüfungen und Terminen,
- Standardisierte Kommunikation mit Auszubildenden,
- Administration von Lernplattformen und digitalen Systemen.

Auch in der Ausbildung kann KI ihr Potenzial entfalten. Relevante Einsatzfelder sind:

- Erstellung und Aufbereitung von Lernmaterialien,
- Unterstützung beim selbstgesteuerten Lernen (z. B. Lernassistenzsysteme),
- Individualisierung von Lerninhalten und -geschwindigkeit,
- Bereitstellung von Übungsaufgaben und Feedback,
- Unterstützung bei der Prüfungsvorbereitung,
- Analyse von Lernfortschritten und Leistungsdaten.

Wie zu erwarten, liegt der Mehrwert von KI vor allem in der Unterstützung individueller Lernprozesse sowie in der effizienteren Bereitstellung und Strukturierung von Wissen.

Die Grenzen der Substitution sind in der Ausbildung besonders ausgeprägt, da zentrale Elemente des Lernens und der Entwicklung auf persönlicher Interaktion und sozialem Austausch basieren. Im Einzelnen sind u.a. zu nennen:

- Vermittlung praktischer Fähigkeiten und Erfahrungswissen.
- Anleitung und Begleitung im Arbeitsprozess.
- pädagogische Betreuung und individuelle Förderung.
- Feedback- und Reflexionsgespräche.
- soziale Integration und kulturelle Einbindung in das Unternehmen.
- Entwicklung von Handlungskompetenz (Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz).

Die Ausbildung ist durch ein mittleres bis eher geringeres Substitutionspotenzial gekennzeichnet. Der zentrale Kern der Ausbildung – die Qualifizierung, Entwicklung und soziale Integration von Menschen – bleibt menschlich geprägt.

C.6 Personalbetreuung

In der Personalbetreuung ist der Anteil interaktiver, beratender und fallbezogener Tätigkeiten vergleichsweise hoch. Im Zentrum stehen häufig individuelle Anliegen von Mitarbeitenden

und Führungskräften, die Kontextverständnis, Abwägung, Vertraulichkeit und kommunikatives Fingerspitzengefühl erfordern.¹¹

Auf der Grundlage der Bewertungslogik ergibt sich daher ein Automatisierungspotenzial von etwa 5 bis 15 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 10 bis 15 Prozent erzielen. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 15 bis 25 Prozent. Als Arbeitswert werden 20 Prozent zugrunde gelegt.

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|-------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Personalbetreuung | 5-15 % | 10-15 % | 15-25 % | 20 % |

Die Potenziale der digitalen Automatisierung konzentrieren sich in der Personalbetreuung vor allem auf standardisierte Service- und Unterstützungsprozesse, die einer klaren Logik folgen. Dazu zählen insbesondere:

- Bearbeitung einfacher Standardanfragen.
- Weiterleitung von Anliegen an zuständige Stellen.
- Terminierung und Wiedervorlagen.
- Bereitstellung standardisierter Informationen.
- Dokumentation von Vorgängen.
- Unterstützung bei Formular- und Antragsprozessen.

Diese Tätigkeiten können durch digitale Self-Service-Angebote, Workflows oder Ticket-Systeme unterstützt bzw. teilweise ersetzt werden.

KI kann in der Personalbetreuung vor allem dort unterstützen, wo Informationen aufbereitet, Kommunikation vorbereitet oder Wissen schnell zugänglich gemacht werden muss. Relevante Einsatzfelder sind

- Recherche in Richtlinien, Betriebsvereinbarungen und HR-Regelwerken,
- Erstellung von Antwort- und Gesprächsvorbereitungen,
- Zusammenfassung von Fallhistorien,
- Strukturierung von Anliegen und möglichen Handlungsoptionen,
- Entwürfe für schriftliche Kommunikation,
- Unterstützung bei der Dokumentation von Gesprächen und Maßnahmen.

Der Nutzen von KI liegt in der Reduktion von Such-, Strukturierungs- und Formulierungsaufwänden. Die eigentliche Beratungssituation bleibt menschlich geprägt.

¹¹ Vgl. Grienberger/Meatthes (2024); OECD (2025); OECD (2023a); OECD (2023b); European Union / EU AI Act (2024).

Die Grenzen der Substitution sind in der Personalbetreuung besonders ausgeprägt. Sie betreffen alle Tätigkeiten mit hohem Interaktions-, Vertrauens-, Ermessens- aber auch Konflikanteil.

- Beratung in sensiblen persönlichen Situationen.
- Konflikt- und Eskalationsgespräche.
- Unterstützung von Führungskräften in schwierigen Personalfragen.
- arbeitsrechtlich sensible Einzelfälle.
- Gespräche zu Leistung, Verhalten, Belastung oder Veränderung.
- Vertrauensaufbau und Beziehungsgestaltung.

Diese Tätigkeiten sind durch hohe Kontextabhängigkeit, soziale Dynamik und persönliche Verantwortung geprägt. Sie erfordern Erfahrung, Empathie, kommunikative Kompetenz und Urteilskraft und sind daher nur sehr begrenzt substituierbar.

Die Personalbetreuung zählt zu den HR-Teilfunktionen mit dem geringsten Substitutionspotenzial. Der Kern der Personalbetreuung – Beratung, Beziehung, Vertrauen und Konfliktbearbeitung – ist und bleibt menschlich. Die technologische Transformation führt vor allem zu einer Entlastung von Routine- und Vorbereitungsaufgaben.

C.7 Compensation & Benefits

Compensation & Benefits weist innerhalb des Human Resource Managements ein mittleres bis höheres Substitutionspotenzial durch digitale Automatisierung und KI auf.¹² Die zugrundeliegende Bewertungslogik zeigt ein Automatisierungspotenzial von etwa 25 bis 40 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 5 bis 10 Prozent erzielen. Daraus resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 30 bis 50 Prozent. Als Arbeitswert werden 40 Prozent zugrunde gelegt.

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Compensation & Benefits | 25-40 % | 5-10 % | 30-50 % | 40 % |

Die Potenziale der digitalen Automatisierung konzentrieren sich auf standardisierte, wiederkehrenden und regelbasierte Prozessschritte. Dazu gehören:

- Pflege von Vergütungsdaten.
- Anwendung von definierten Vergütungsbändern.
- Berechnung variabler Vergütungsbestandteile nach definierten Regeln.

¹² Vgl. Sequoia (2025); Payscale (2025); OECD (2026); European Union / EU AI Act (2024).

- Verwaltung von Benefits und Zusatzleistungen.
- Abwicklung standardisierter Antrags- und Genehmigungsprozesse.
- Erstellung von Vergütungsreports.
- Datenaufbereitung für Gehaltsrunden und Budgetprozesse.
- Dokumentation und Nachverfolgung von Vergütungsentscheidungen.

KI kann hier insbesondere bei analyse-, dokumentations- und (regelbasierten, standardisierten) kommunikationsbezogenen Tätigkeiten unterstützen. Relevante Einsatzfelder sind:

- Aufbereitung von Vergütungs- und Benchmarkdaten.
- Analyse von Vergütungsstrukturen.
- Erstellung von Szenarien und Entscheidungsgrundlagen.
- Formulierung von Begründungen und Kommunikationsentwürfen.
- Analyse von Auffälligkeiten und Inkonsistenzen.
- Unterstützung bei der Interpretation von Vergütungsstrukturen.
- Zusammenfassung von Regelwerken, Policies und Benefits-Angeboten.

Der Mehrwert von KI liegt insbesondere in der Beschleunigung analytischer Vorarbeiten, der Strukturierung komplexer Informationen und der Unterstützung bei der Kommunikation sensibler Vergütungsthemen (Argumentationshilfen).

Die Grenzen der Substitution zeigen sich in Tätigkeiten, die strategische Bewertung, individuelle Abwägung oder hohe Sensibilität erfordern. Solche Tätigkeiten sind durch Kontextabhängigkeit, Fairnessfragen, Vertraulichkeit und Verantwortung geprägt und bleiben daher wesentlich menschlich gesteuert. Dazu gehören z.B.:

- Festlegung von Vergütungsstrategien.
- finale Gehalts- und Bonusentscheidungen.
- Umgang mit Ausnahmen und Sonderfällen.
- Verhandlungen mit Mitarbeitenden oder Führungskräften.
- Bewertung von Leistung, Marktwert und interner Gerechtigkeit.
- sensible Kommunikation zu Vergütung und Benefits.

C.8 (Strategisches) Workforce Planning

Das strategische Workforce Planning zeichnet sich durch eine Kombination aus datenbasierten, strukturierbaren Analyseprozessen einerseits sowie stark zukunftsgerichteten, interpretativen und entscheidungsbezogenen Tätigkeiten andererseits aus. Während die Datenaufbereitung, Szenariorechnungen und Planungslogiken in Teilen automatisierbar sind, bleibt die eigentliche strategische Bewertung und Ableitung von Maßnahmen menschlich geprägt.¹³

Die Bewertungslogik, auf die diese Untersuchung basiert, führt zu einem Automatisierungspotenzial von etwa 15 bis 25 Prozent der Bearbeitungszeit. Ergänzend kann KI auf der verbleibenden Restarbeit eine zusätzliche Entlastung von rund 15 bis 20 Prozent erzielen. Daraus

¹³ Vgl. Rump (2026); World Economic Forum (2025a); Grienberger/Matthes (2024).

resultiert ein Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial von etwa 30 bis 40 Prozent. Als Arbeitswert werden 35 Prozent zugrunde gelegt.

| HR-Funktion | Digitale Automatisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto-Substitutionspotenzial | Arbeitswert |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------|
| Strategisches Workforce Planning | 15-25 % | 15–20 % | 30–40 % | 35 % |

Die Potenziale der digitalen Automatisierung liegen vor allem in der Verarbeitung strukturierter Daten und standardisierter Planungsprozesse mit einer klaren logischen Strukturierung. Dazu gehören:

- Zusammenführung und Aufbereitung von Personaldaten.
- Erstellung von Standardauswertungen (z. B. Altersstrukturen, Fluktuation, Kapazitäten).
- Durchführung regelbasierter Prognosen (z. B. Fortschreibung von Trends).
- Unterstützung bei Planungs- und Budgetierungsprozessen.
- Monitoring von Personalbeständen und -bewegungen.
- Standardisierte Szenariorechnungen auf Basis definierter Parameter.

Der Mehrwert von KI liegt in der Erweiterung der Analysefähigkeit, der Beschleunigung von Planungsprozessen sowie in der verbesserten Informationsbasis für Entscheidungen begründet. Zu den Einsatzfelder im Kontext der Strategischen Workforce Planning gehören:

- Analyse komplexer Datenzusammenhänge und Trends.
- Identifikation von Mustern und Frühindikatoren.
- Unterstützung bei Szenarioanalysen und Simulationen.
- Aufbereitung und Verdichtung von Entscheidungsgrundlagen.
- Generierung von Hypothesen und Handlungsmöglichkeiten.
- Unterstützung bei der Verknüpfung interner und externer Daten (z. B. Arbeitsmarkt, Qualifikationen).

Limitationen der Substitution sind in denjenigen Tätigkeiten sichtbar, die eine zukunftsgerichtete Bewertung, eine Kontextualisierung und eine Entscheidung erfordern. Dazu zählen:

- Interpretation von Entwicklungen unter Unsicherheiten.
- Ableitung strategischer Personalmaßnahmen.
- Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie und der Personalstrategie.
- Bewertung von Risiken und Chancen.
- Abstimmung mit Management und Fachbereichen.
- Priorisierung und Entscheidung unter Unsicherheit.

Das strategische Workforce Planning ist durch ein mittleres Substitutionspotenzial gekennzeichnet. Digitale Automatisierung reduziert datenbasierte und standardisierbare Prozessanteile. KI erweitert und beschleunigt die Analyse- und Planungsfähigkeit. Der Mensch blickt in die Zukunft, geht mit Unsicherheiten um und trifft Entscheidungen

D. Fazit

Die Bewertungen und Analysen zeigen, dass Substitutionspotenziale durch digitale Automatisierung und KI im Human Resource Management differenziert und funktionspezifisch zu betrachten sind. Während in stark standardisierten, regelbasierten und datengetriebenen Bereichen vergleichsweise hohe Substitutionspotenziale realisiert werden können, bleiben diese in interaktiven, entwicklungsorientierten und strategischen Tätigkeiten strukturell begrenzt.

Es wird deutlich, dass sich die Substitutionspotenziale entlang der HR-Funktionen systematisch unterscheiden:

- **Hohe Potenziale** bestehen in administrativen und prozessnahen Aufgaben mit klaren Regeln und strukturierten Daten (z. B. Personalverwaltung).
- **Mittlere Potenziale** zeigen sich in datenbasierten, analytischen und planungsorientierten Funktionen (z. B. Personalcontrolling, Compensation & Benefits, Strategisches Workforce Planning).
- **Geringe Potenziale** bestehen in stark interaktiven, beratenden und entwicklungsorientierten Tätigkeiten (z. B. Personalbetreuung, Ausbildung, Teile der Personalentwicklung).

Zentral ist dabei die Erkenntnis, dass technologische Substitution im Human Resource Management (HRM) nicht als vollständiger Ersatz menschlicher Arbeit zu verstehen ist. Vielmehr entsteht der größte Effekt aus dem Zusammenspiel beider technologischer Hebel:

- Digitale Automatisierung reduziert systematisch standardisierte Prozessanteile
- KI erhöht die Effizienz der verbleibenden, insbesondere wissens-, analyse- und kommunikationsintensiven Tätigkeiten

Daraus ergibt sich kein einheitliches Substitutionsszenario, sondern ein **hybrides Modell**, in dem sich Aufgabenprofile verschieben und Wertschöpfung neu verteilt.

Für das Human Resource Management bedeutet dies, dass die eigentliche Herausforderung weniger in der Frage des „Ob“ der Substitution liegt, sondern vielmehr in der aktiven Gestaltung der Transformation. Entscheidend ist, wie HR seine Prozesse, Rollen und Kompetenzen weiterentwickelt, um die technologischen Potenziale wirksam zu nutzen, ohne zentrale Funktionen wie Beratung, Entwicklung, Interaktion und strategische Steuerung zu verlieren.

Auf einen Blick:

| HR-Funktion | Digitale Auto- matisierung | KI-Assistenz auf Restarbeit | Gesamt-Netto- Substitutions-po- tenzial | Arbeitswert |
|---|---------------------------------------|--|--|--------------------|
| Personalverwaltung | 40–55 % | 5–10 % | 45–60 % | 55 % |
| Personalcontrolling | 25–35 % | 10–15 % | 35–45 % | 40 % |
| Recruiting | 15–25 % | 10–15 % | 30–40 % | 35 % |
| Personalentwicklung | 15–25 % | 10–15 % | 25–40 % | 30 % |
| Ausbildung | 10–20 % | 10–15 % | 20–30 % | 25 % |
| Personalbetreuung | 5–15 % | 10–15 % | 15–25 % | 20 % |
| Compensation & Be- nefits | 25–40 % | 5–10 % | 30–50 % | 40 % |
| Strategisches Work- force Planning | 15–25 % | 10–15 % | 30–40 % | 35 % |
| HRM gesamt (unge- wichteter Durchschnitt) | 20–30 % | 10–15 % | 30–40 % | 35 % |

Die zentrale Wirkung technologischer Entwicklung im Human Resource Management (HRM) liegt nicht im Ersatz von Arbeit, sondern in der Reorganisation von Wertschöpfung zwischen Mensch und Technologie.

Literaturverzeichnis

Grundlagen zu Substitution, Task-Ansatz und Arbeitsmarktwirkungen

Acemoglu, D. / Autor, D. H. (2011): Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings. In: Card, D. / Ashenfelter, O. (Hrsg.): *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4B. Amsterdam: Elsevier, S. 1043–1171.

Autor, D. H. / Levy, F. / Murnane, R. J. (2003): The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), S. 1279–1333.

Dengler, K. / Matthes, B. (2021): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden. *IAB-Kurzbericht 13/2021*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Grienberger, K. / Matthes, B. / Paulus, W. (2024): Job-Futuromat: Neue Daten zur Substituierbarkeit von Berufen. *IAB-Kurzbericht 5/2024*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

Generative KI, Produktivität und Arbeit

Brynjolfsson, E. / Li, D. / Raymond, L. R. (2025): Generative AI at Work. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), S. 889–942.

Eloundou, T. / Manning, S. / Mishkin, P. / Rock, D. (2024): GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models. In: *Science*, 384(6702), S. 1306–1308.

Gmyrek, P. / Berg, J. / Bescond, D. (2023): *Generative AI and Jobs: A Global Analysis of Potential Effects on Job Quantity and Quality*. ILO Working Paper 96. Geneva: International Labour Organization.

Noy, S. / Zhang, W. (2023): Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence. In: *Science*, 381(6654), S. 187–192.

OECD (2023a): *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing.

World Economic Forum (2025): *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum.

HRM, Learning, berufliche Bildung und Workforce Transformation

Bitkom (2024): *Artificial Intelligence in Learning & Development*. Berlin: Bitkom e. V.

OECD (2025): *How Can Innovative Technologies Transform Vocational Education and Training?* Paris: OECD Publishing.

BIBB (2024): *BWP 1/2024: Künstliche Intelligenz in der beruflichen Bildung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Compensation, Benefits, Pay Transparency und Vergütung

OECD (2026): *Pay Transparency in Progress*. Paris: OECD Publishing.

Sequoia (2025): *2025 Total Compensation & Benefits Benchmark Report*. San Mateo: Sequoia.

Payscale (2025): *How AI Will Transform HR Compensation in 2025 and Beyond*. Seattle: Payscale.

Regulierung, Governance und KI im Beschäftigungskontext

Europäische Union (2024): Verordnung (EU) 2024/1689 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juni 2024 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence Act). Amtsblatt der Europäischen Union.

OECD (2023b): *Ensuring Trustworthy Artificial Intelligence in the Workplace: Countries' Policy Action*. In: *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing.

Eigene Vorarbeiten

Rump, J. (2026): *Substitutionspotenziale durch digitale Automatisierung und KI in Banken*. Discussion Paper, Ludwigshafen