



Erfolgreiches Change Management in der HR-Abteilung

Die HR-Abteilung spielt eine entscheidende Rolle bei der digitalen Transformation. Sie ist nicht nur Betroffene, sondern Gestalterin des Wandels. Zwischen Transformation, Mitbestimmung und Vertrauen der Belegschaft kommt ihr eine strategische Führungsaufgabe zu, die ein ganzheitliches Change-Konzept erfordert.

Kathrin Brügger, Julia Jöns und Simone Gratz

Stellen Sie sich vor: Ein internationaler Konzern führt eine KI-gestützte Software zur Bewerberauswahl ein – und muss das Projekt nach wenigen Monaten stoppen, weil sich herausstellt, dass die Algorithmen Frauen benachteiligen. Oder ein mittelständisches Unternehmen implementiert ein neues HR-System,

das zwar effizient ist, aber ohne Mitbestimmung eingeführt wurde – und nun auf massiven Widerstand des Betriebsrats stößt. Diese Fälle sind keine Seltenheit, sondern Realität. Sie zeigen: Erfolgreiches Change Management in HR ist kein Selbstläufer, sondern ein komplexer Balanceakt zwischen Innovation, Rechtssicherheit und Vertrauen.

Gerade deshalb kommt HR-Abteilungen in der digitalen Transformation eine Schlüsselrolle zu. Sie gestalten nicht nur Prozesse neu, sondern prägen auch, wie Mitarbeitende den Wandel erleben und sind damit Impulsgeber für Veränderungen. Wer hier erfolgreich sein will, sollte Technik, Kultur und Compliance zusammen denken – und den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Change Management wird so zur strategischen Führungsaufgabe, bei der HR als Brücke zwischen Innovation und Organisation agiert.

HR als Treiber des Wandels

HR ist heute weit mehr als eine administrative Einheit – die HR-Abteilung ist strategische Gestalterin. Neue Arbeitsmodelle, hybride Teams, KI-gestützte Tools und agile Organisationsformen fordern die Organisationen heraus. Gleichzeitig bietet der HR-Tech-Markt enorme Chancen: Cloud-Plattformen, People Analytics und GenAI ermöglichen große Effizienzsteigerungen in sämtlichen Unternehmensbereichen. Doch jede Veränderung wirft Fragen auf: Wie führen wir neue Systeme ein? Wer entscheidet mit? Wie sichern wir Akzeptanz in der Belegschaft?

Die Antwort liegt in einem strukturierten Change Management, das HR nicht nur als Umsetzerin, sondern als Impulsgeberin positioniert. Frühzeitige Stakeholder-Einbindung, klare Kommunikation, Trainingskonzepte und eine strategische Roadmap sind dabei essenziell. Die Kenntnis der vom Wandel betroffenen Stakeholder und das Wissen über deren Bedürfnisse sind ein wesentlicher Faktor, um die sogenannte Change Journey individuell zu gestalten und geeignete Wege zur Kommunikation, zur Beteiligung und zur Akzeptanz zu finden.

Gleichzeitig sollte HR die rechtlichen Rahmenbedingungen kennen und aktiv in ihre Projektarchitektur einbeziehen. Denn wo Systeme, Prozesse oder Zuständigkeiten verändert werden, entstehen in der Regel rechtlich relevante Anpassungen – etwa im Arbeitsvertrag, in der kollektiven Ordnung oder in Bezug auf Datenschutz.

Rechtliche Leitplanken für den Wandel

Im Change Management innerhalb des HR-Bereichs prallen oftmals unterschiedliche Interessen aufeinander, insbesondere im Bereich der Mitbestimmung. Veränderungen in HR-Prozessen berühren oftmals das Direktionsrecht des Arbeitgebers – dieses endet jedoch dort, wo Mitbestimmungsrechte greifen.

In Deutschland ist § 87 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zentral: Der Betriebsrat hat insbesondere bei der Einführung und Anwendung solcher technischer Einrichtungen ein zwingendes Mitbestimmungsrecht, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Mitarbeitenden zu überwachen (zum Beispiel HR-Software, Zeiterfassung, Bewerbermanagementsysteme, KI-Tools). Das bedeutet: Ohne Beteiligung des Betriebsrats dürfen diese Systeme nicht eingeführt oder genutzt werden. Gleiches gilt für Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Leistungsbeurteilung oder der Vergütungssysteme.

Verletzt ein Arbeitgeber diese Mitbestimmungsrechte, kann der Betriebsrat beispielsweise über eine einstweilige Verfügung die Nutzung untersagen lassen. Solche Verfahren sind für Unternehmen teuer – nicht nur finanziell, sondern auch im Hinblick auf Image und Vertrauen. Es empfiehlt sich daher, frühzeitig eine Einigungsstelle einzurichten, falls eine Einigung nicht absehbar ist.

Neben kollektivrechtlichen Aspekten sind auch individuelle arbeitsvertragliche Änderungen im Blick zu behalten. Werden etwa Aufgabenbereiche erweitert, Arbeitszeiten flexibilisiert oder Arbeitsorte digitalisiert, kann dies eine Änderung des einzelnen Arbeitsvertrags erforderlich machen. Idealerweise erfolgt dies durch einvernehmliche Vertragsänderung (Änderungsvertrag). Eine Änderungskündigung hingegen ist mit strengen Voraussetzungen verbunden (§ 2 KSchG) und sollte daher ultima ratio sein.

Verdeckte Änderungen, etwa durch schleichende Ausweitung von Zuständigkeiten oder faktische Versetzungen, können zu rechtlichen Auseinandersetzungen wegen Überschreitung des Weisungsrechts führen (§ 106 GewO). Auch hier ist Kommunikation entscheidend – nicht nur für die Rechtswirksamkeit, sondern auch für das Vertrauen.

„Mitbestimmungsrechte zu verletzen, ist für Unternehmen teuer – nicht nur finanziell, sondern auch im Hinblick auf Image und Vertrauen.“



Datenschutz – Fundament digitaler HR-Prozesse

Mit der Digitalisierung von HR-Prozessen gewinnen personenbezogene Daten enorm an Bedeutung – insbesondere in Bezug auf Bewerber- und Mitarbeitendendaten. Die DS-GVO stellt hier klare Anforderungen, etwa bezüglich Rechtmäßigkeit, Transparenz, Zweckbindung, Datenminimierung und Speicherbegrenzung (§ 5 DS-GVO). Diese Anforderungen einzuhalten, ist nicht nur aus juristischen Gründen relevant, sondern auch als Vertrauensbasis für Mitarbeitende.

Bei der Implementierung neuer Systeme und Prozesse muss die HR-Abteilung daher sicherstellen, dass personenbezogene Daten der Mitarbeitenden sicher und gemäß den geltenden Datenschutzbestimmungen verarbeitet werden. Dies erfordert eine sorgfältige Planung und regelmäßige Schulungen des HR-Personals, um ein Bewusstsein für Datenschutzrisiken zu schaffen und die Einhaltung der datenschutzrelevanten Vorschriften zu gewährleisten.

Odt ist dabei die Einwilligung der Mitarbeitenden ein Thema. Das HR-Personal sollte immer konkret prüfen, ob es eine wirksame Rechtsgrundlage für die Verarbeitung personenbezogener Daten gibt, insbesondere, wenn sie zur Durchführung des

Arbeitsverhältnisses erforderlich ist. Die Einwilligung eines Mitarbeitenden ist nur dann tragfähig, wenn sie freiwillig, spezifisch, informiert und unmissverständlich ist – was im Arbeitsverhältnis aufgrund des Machtgefälles oft problematisch ist.

KI im HR-Bereich

Der Einsatz von KI bei HR – etwa bei Recruiting oder Leistungsbewertung – verspricht Effizienz, birgt aber nicht unerhebliche Risiken. Fehleingestellte Algorithmen können zu Diskriminierung führen, wie aktuelle Beispiele aus den USA und Europa zeigen. Die rechtliche Verantwortung bleibt beim Unternehmen – auch wenn es sich auf die Technik eines Drittanbieters stützt. Es besteht das Risiko, dass Unternehmen wegen KI-bedingter Diskriminierung verklagt werden. Daher gilt: KI sollte transparent, nachvollziehbar und fair sein und birgt in Einzelfällen noch Fehlerquellen, die es zu beachten gilt.

In Deutschland greifen bei diskriminierenden Entscheidungen die Vorschriften des AGG. Arbeitgeber haften für Diskriminierungen bei Bewerbungen oder im laufenden Arbeitsverhältnis – auch wenn diese durch automatisierte Systeme verursacht werden. Der objektive Tatbestand reicht dabei grundsätzlich aus – es kommt nicht auf einen konkreten Vorsatz an. Das gilt insbesondere bei der Einführung neuer Rekrutierungstools oder Bewertungsprozesse. Eine regelmäßige Überprüfung der Verfahren auf mögliche Diskriminierungen ist notwendig, um Chancengleichheit zu gewährleisten und rechtliche Risiken zu minimieren. HR-Abteilungen sollten deshalb Bias-Prüfungen durchführen, Trainingsdaten kritisch hinterfragen und menschliche Kontrolle sicherstellen. KI darf Entscheidungen nicht allein treffen – sie sollte dem Menschen dienen, nicht umgekehrt.

Dennoch ist der enorme Nutzen von KI im HR-Bereich deutlich sichtbar, wie konkrete Anwendungsfälle zeigen. So können die proaktive Benachrichtigung von Managern zur Planung der Gehalts- und Bonusrunden, die Aussprache von Empfehlungen oder First-Level-Support für Mitarbeitende mithilfe eines KI-Agenten den Aufwand für HR-Abteilungen und Führungskräfte enorm reduzieren. Eine Studie von KPMG aus dem Jahr 2023 prognostiziert eine

„Arbeitgeber haften für Diskriminierungen – auch wenn diese durch automatisierte Systeme verursacht werden.“

Verringerung der Verwaltungskosten um mehr als 20 % durch den Einsatz von KI.

Im Zuge des Wandels ist es häufig erforderlich, die Qualifikationen der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln. Dies betrifft insbesondere digitale Kompetenzen, aber auch Führungsfähigkeiten oder Kenntnisse im Umgang mit KI-Systemen. Unternehmen müssen hier sowohl strategisch als auch rechtlich vorbereitet sein. In der Praxis bietet es sich daher an, die Einführung von KI-Tools in der Belegschaft mit Weiterbildungen zu unterstützen. Sie befähigen Mitarbeitende zum einen dazu, den Datenschutz sicherzustellen und schaffen zum anderen Akzeptanz und Vertrauen in die Technologie. Ziel sollte es sein, die technische Implementierung zu begleiten, klare Richtlinien für einen ethischen Einsatz der KI zu entwickeln und vor allem Trainings zur Kompetenzentwicklung durchzuführen – etwa beim Prompting. Darüber hinaus kann eine betrieblich vereinbarte Weiterbildungsstrategie über eine Betriebsvereinbarung geregelt werden. Dies schafft Transparenz, Beteiligung und Planbarkeit. Förderprogramme wie das Qualifizierungschancengesetz können zusätzliche finanzielle Unterstützung bieten.

► Im Rahmen eines globalen Transformationsprojekts wurde eine neue Softwarelösung in 42 Ländern eingeführt – mit Auswirkungen auf über 28.000 Mitarbeitende. Die Komplexität des Projekts lag nicht nur in der technischen Umsetzung, sondern insbesondere in der Vielzahl beteiligter Abteilungen, den unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder sowie den kulturellen und organisatorischen Unterschieden zwischen den Märkten.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde ein integrierter Ansatz aus Change Management, Kommunikation und Schulung gewählt. Zunächst hat man ein umfassendes Change-Konzept entwickelt, die relevanten Stakeholder identifiziert, eine klare Change-Strategie unter Berücksichtigung geltender Rechtsvorschriften formuliert und auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen zugeschnittene Schulungsprogramme ent-

Erfolgsfaktoren für nachhaltige Transformation
Erfolgreiches Change Management in HR basiert auf Struktur, Recht und Kultur. Mitarbeitende müssen

von Anfang an eingebunden, geschult und informiert werden. Arbeitsschutz, Gleichbehandlung und aktuelle Rechtsprechung sind ebenso relevant wie technische Exzellenz. In der Praxis gilt dabei: Mit Betriebsratseinbindung, Datenschutzkonzept, Schulungen und transparenter Kommunikation gelingt der Wandel. Entscheidend ist: Der Prozess zur Einführung und die Technologie selbst müssen Hand in Hand gehen.

„Mit Betriebsratseinbindung, Datenschutzkonzept, Schulungen und transparenter Kommunikation gelingt der Wandel.“

Im Zuge der digitalen Transformation stehen HR-Abteilungen zunehmend vor der Herausforderung, neue Softwarelösungen nicht nur technisch zu implementieren, sondern auch organisatorisch und kulturell nachhaltig zu verankern. Ein aktuelles Projektbeispiel zeigt, wie ein ganzheitlicher Change-Management-Ansatz maßgeblich zum Erfolg eines internationalen Digitalisierungsprojekts beigetragen hat:

worfen. Dabei wurde ein standardisierter Rahmen geschaffen, der gleichzeitig flexibel genug war, um auf die individuellen Anforderungen der einzelnen Länder und Roll-Out-Pläne einzugehen. Ein zentrales Element des Projekts waren die kontinuierliche Reflexion und Verbesserung: Regelmäßige Lessons-Learned-Sitzungen ermöglichten es, Erfahrungen systematisch auszuwerten und in die laufende Umsetzung zu integrieren.

Das Ergebnis: Die Transformation wurde erfolgreich, rechtlich wirksam und nachhaltig in allen 42 Ländern umgesetzt. Die Change-, Kommunikations- und Trainingsmaßnahmen stießen auf hohe Akzeptanz bei den lokalen Stakeholdern und sorgten für eine breite unternehmensweite Aufmerksamkeit. Dieses Beispiel unterstreicht, wie wichtig ein strukturierter und anpassungsfähiger Change-Management-Ansatz für den Erfolg von Digitalisierungsprojekten in HR Abteilungen ist.

HR ist nicht nur Betroffene, sondern Gestalterin des Wandels. Wer rechtliche Rahmenbedingungen kennt, Mitarbeitende einbindet und transparent kommuniziert, schafft die Grundlage für eine nach-

haltige, zukunftssichere Transformation. Dabei ist juristische Expertise kein Hindernis, sondern Möglich-Macher von Innovation – denn nur ein rechtssicherer Wandel ist ein erfolgreicher Wandel.



Kathrin Brügger

Kathrin Brügger ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin am Standort München der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Sie berät deutsche und internationale Unternehmen zu sämtlichen Fragestellungen im individuellen und kollektiven Arbeitsrecht.



Julia Jöns

Julia Jöns ist Partnerin im Team Performance & Strategy – People & Change am Standort Düsseldorf der KPMG AG. Sie berät Kunden mit ihrer breitgefächerten HR-Expertise insbesondere in den Bereichen HR-Transformation und Compensation & Benefits.



Simone Gratz

Simone Gratz ist Managerin im Team Performance & Strategy – People & Change am Standort München der KPMG AG. Sie unterstützt und berät Unternehmen in HR-Transformationen hinsichtlich Prozessoptimierung, HR-Digitalisierung sowie HR-Change-Management.



KI im Arbeitsrecht

Eröffnen Sie neue Perspektiven im Umgang mit Künstlicher Intelligenz – mit den Fortbildungen der **BeckAkademie Seminare**. Unsere Veranstaltungen bieten Ihnen praxisorientierte Lösungen, fundierte rechtliche Grundlagen und starke Strategien für die erfolgreiche KI-Implementierung. Arbeitsrecht, Datenschutz, Compliance sowie technisches Verständnis: Mit sofort einsetzbaren Tools und Expertenwissen sind Sie optimal vorbereitet für die Herausforderungen im KI-Kontext. Die folgenden Veranstaltungshighlights sind neu für Sie konzipiert:

KI-Kompetenz: Technisches und rechtliches Know-How ohne Technolekt



Unverzichtbar für Ihre Zukunft: Unsere Fortbildung macht Sie in wenigen Stunden „AI Ready“ – ganz ohne (technische) Vorkenntnisse! Ob Mitarbeitender, System Betreiber, Berater, Jurist, Anwalt oder Richter: Tauchen Sie in die Welt der KI ein und lernen, wie KI-Tools funktionieren, welche Pflichten aus der KI-Verordnung auf Sie warten und wie Sie verantwortungsvoll mit KI umgehen. Starten Sie mit uns in die KI-Zukunft und verpassen Sie nicht die Schlüsselqualifikation von morgen!

AI Ready? Durch dieses Live-Webinar erwerben Sie die KI-Kompetenz i.S.d. Art. 4 KI-VO. iVm. Art. 3 Nr. 56 KI-VO.

27.08.2025 | Live-Webinar | Virtueller Raum

27.11.2025 | Live-Webinar | Virtueller Raum

beck-seminare.de/39036138



Mitbestimmung im digitalen Zeitalter



Win-Win gestalten: Schaffen Sie gemeinsam mit dem Betriebsrat die Grundlage für den zukunftsfähigen Einsatz von KI im Unternehmen und erleben Sie, wie Mitbestimmung im digitalen Zeitalter gelingt: Sie erfahren, welche Mitbestimmungsrechte bei der Einführung von KI-Systemen zu beachten sind und wie Arbeitgeber rechtssicher agieren. Mit praktischen Formulierungshilfen und Fallstudien (Blackbox-Phänomen, Bias, DSGVO, MS Purview) erarbeiten Sie passgenaue Betriebsvereinbarungen.

18.11.2025 | Live-Webinar | Virtueller Raum

28.01.2026 | Live-Webinar | Virtueller Raum

beck-seminare.de/37698949

KI und die Evolution der Arbeitswelt



Entfesseln Sie die KI-Power im HR-Alltag und sichern Sie sich den entscheidenden Vorsprung im KI-getriebenen Wandel. Nach dieser Weiterbildung wissen Sie,

- wie Sie KI rechtssicher für Recruiting, Personalentwicklung & Performance-Reviews einsetzen,
- welche arbeits- & datenschutzrechtlichen Stolperfallen sowie Compliance Risiken Sie umgehen müssen,
- wie Sie eine eigene KI-Richtlinie erstellen und
- welche Anforderungen aus der KI-VO & Haftungsrichtlinie unverzichtbar sind.

Mit handfesten Best Practices, Marktüberblick zu Top-Tools und klaren To-do's entwickeln Sie Ihre individuelle KI-Strategie.

24.09.2025 | Live-Webinar | Virtueller Raum

24.10.2025 | München Novotel München City

09.12.2025 | Live-Webinar | Virtueller Raum

beck-seminare.de/37154342



Anmeldung und Information:

(089) 381 89-503 oder beck-seminare.de