



Das Erfahrungs- paradox

Talent Management
im KI-Zeitalter

Prof. Michael Knörzer &
Sebastian Berblinger

Q3 2026

Vorwort

Mit diesem Whitepaper schließen wir eine Trilogie ab. Im ersten Quartal 2026 haben wir den Arbeitsmarkt vermessen (»Arbeitsmarkt im Umbruch«), im zweiten die Belegschaftsarchitektur neu gezeichnet (»Die dritte Belegschaft«). Beide Papiere endeten mit einer Frage, die sie selbst nicht beantworten konnten: Wenn KI die Einstiegsarbeit übernimmt und die Karrierepyramide zur Raute wird, woher kommen dann die Senior-Talente von morgen? Und wie identifiziert, entwickelt und bindet man die Menschen, auf die es künftig ankommt?

Der Anstoß für dieses Papier kam nicht aus Studien, sondern aus Gesprächen. In den vergangenen Monaten haben wir mit zahlreichen Personalentscheidern gesprochen: mit Geschäftsführern, Fachbereichsleitern und HR-Verantwortlichen. Fast alle beschrieben dasselbe Dilemma: Man stellt kaum noch Berufseinsteiger ein, weil KI deren Aufgaben übernimmt. Man weiß zugleich, dass man diese Menschen in fünf Jahren dringend brauchen wird. Und wer einstellt, steht vor der nächsten Frage: Sollen Absolventen erst das Handwerk lernen oder von Tag eins mit KI arbeiten, deren Ergebnisse sie noch gar nicht beurteilen können?

Wir nennen dieses Dilemma das Erfahrungsparadox: KI macht Erfahrung wertvoller denn je und zerstört zugleich den Weg, auf dem Erfahrung entsteht. Dieses Whitepaper analysiert das Paradox und beziffert es mit den aktuellen Daten von Mercer, BCG, EAPM, DGFP und weiteren Quellen. Vor allem aber zeigt es, wie Unternehmen es auflösen können. Die vielleicht überraschendste Erkenntnis: Ausgerechnet das Talent Management selbst ist der am wenigsten erschlossene KI-Anwendungsbereich in HR. Genau dort liegt der Hebel.

Die Kernthese: KI hat ein Talentproblem geschaffen, das sich nur mit KI und mit bewusst gestalteter Erfahrung lösen lässt. Unternehmen müssen beides gleichzeitig: Talente für das KI-Zeitalter entwickeln und ihr Talent Management mit KI neu bauen.

Prof. Michael Knörzer & Sebastian Berblinger

Frankfurt am Main, Q3 2026

KAPITEL 1

Das Erfahrungsparadox: Warum die Talent-Pipeline reißt

Ein Montagmorgen in einem deutschen Technologieunternehmen, Budgetrunde. Die Geschäftsführung streicht zwei geplante Junior-Stellen in der Entwicklung. Die Begründung fällt in einem Halbsatz: „Das macht doch inzwischen die KI.“ Drei Tage später, gleicher Raum, Nachfolgeplanung: Von acht Senior-Architekten gehen vier in den nächsten sechs Jahren in den Ruhestand. Interne Nachfolger? Fehlanzeige. Zwei Entscheidungen in drei Tagen, und niemand am Tisch hat den Widerspruch bemerkt.

Diese Szene ist keine Erfindung. Sie ist die Verdichtung dessen, was uns Personalentscheider in den vergangenen Monaten immer wieder berichtet haben. Der Business Case gegen das Junior-Hiring wirkt kurzfristig zwingend: Was eine KI in Minuten erledigt, muss kein Berufseinsteiger mehr über Monate lernen. Doch dieselbe Rechnung schneidet die Basis ab, aus der Senior-Expertise überhaupt erst erwächst. Unternehmen sparen an der Wurzel ihrer eigenen Talent-Pipeline.

Die Daten: Der Einstieg wird schmal

Was in den Gesprächen anekdotisch klingt, lässt sich inzwischen beziffern. Eine Indeed-Analyse des deutschen Stellenmarkts zeigt: Ausschreibungen für Junior-Positionen in der Softwareentwicklung liegen 54 Prozent unter dem Niveau von 2020, während Senior-Positionen im selben Zeitraum nur um 15 Prozent zurückgingen. In der IT-Infrastruktur ist die Schere noch deutlicher: Junior-Stellen werden über 40 Prozent seltener ausgeschrieben, Senior-Stellen legten um 27 Prozent zu. Der Markt stellt weiter ein, nur nicht mehr am Anfang der Karriereleiter.

Dass dahinter mehr steckt als Konjunktur, legt die bislang größte empirische Untersuchung zum Thema nahe: Das Stanford Digital Economy Lab hat auf Basis von Gehaltsabrechnungsdaten von Millionen US-Beschäftigten nachgezeichnet, dass die Beschäftigung von Berufseinsteigern zwischen 22 und 25 Jahren in KI-exponierten Berufen rund 19 Prozent unter dem erwarteten Niveau liegt, während erfahrene Kräfte in denselben Berufen keinen vergleichbaren Rückgang zeigen. Der Effekt entsteht fast vollständig über weniger Neueinstellungen, nicht über Entlassungen. Genau das ist das Muster des Erfahrungsparadoxes: Niemand wird gekündigt, es wird nur niemand mehr nachgezogen.

Die Gleichzeitigkeit von Abbau und Bedarf

Die Mercer-Studie Global Talent Trends 2026, mit knapp 12.000 Befragten in 16 Ländern die größte Erhebung ihrer Art, zeigt die Dimension: 79 Prozent der Executives erwarten KI-bedingten Personalabbau, 98 Prozent planen Veränderungen ihres Organisationsdesigns binnen zwei Jahren. Zugleich nennen 54 Prozent der C-Level-Führungskräfte Talentknappheit als wichtigsten Treiber ihrer People-Strategie. Abbau und Mangel sind kein Widerspruch mehr. Sie finden gleichzeitig statt, nur an verschiedenen Enden der Erfahrungsskala.

Die Belegschaften spüren das: 40 Prozent der Mitarbeitenden fürchten inzwischen den Verlust ihres Arbeitsplatzes durch KI, im Jahr 2024 waren es noch 28 Prozent. Nur noch 44 Prozent erleben sich bei der Arbeit als „thriving“, der niedrigste Wert seit Messbeginn 2018. Wer die menschliche Seite der Transformation ignoriert, verliert doppelt: 62 Prozent der Mitarbeitenden sagen, ihre Führung unterschätze die emotionale Wirkung von KI, aber nur 19 Prozent der HR-Digitalstrategien adressieren sie.

-54%

Junior-Stellen Software-
entwicklung vs. 2020 (DE)

-19%

Beschäftigung 22-25-Jährige in
KI-exponierten Berufen

79%

der Executives erwarten
KI-bedingten Personalabbau

44%

„thriving at work“: Tiefstwert
seit 2018

Quellen: Indeed 2025, Stanford Digital Economy Lab 2026, Mercer Global Talent Trends 2026

Der Engpass wandert: von der Verfügbarkeit zur Befähigung

Bemerkenswert ist, was parallel am Arbeitsmarkt geschieht: Der Talent Klima Index der Hochschule Fresenius und Profil M zeigt eine spürbare Entspannung: Erstmals können Unternehmen Talente extern fast so gut gewinnen wie intern entwickeln. Der Engpass verschiebt sich damit von der Frage „Finden wir Leute?“ zur Frage „Können unsere Leute, was jetzt gebraucht wird?“. Für das Talent Management ist das eine Zeitenwende: Nicht mehr der Zugang zu Talent ist der Flaschenhals, sondern der Aufbau von Erfahrung und Urteilsvermögen.

Das Erfahrungsparadox: KI macht Erfahrung wertvoller denn je: Nur wer sie hat, kann KI-Ergebnisse beurteilen und verantworten. Zugleich übernimmt KI genau die Arbeit, durch die Erfahrung bisher entstand. Wer heute den Einstieg wegrationalisiert, rationalisiert die eigene Zukunft weg.

Selbst wer das Paradox erkennt und weiter einstellt, steht vor der nächsten, schwierigeren Frage: Wie bildet man Berufseinsteiger aus, wenn die Übungsarbeit verschwunden ist? Davon handelt das nächste Kapitel.

KAPITEL 2

Die Urteilsücke: Ausbilden, wenn KI die Übung übernimmt

Das Ausbildungsdilemma, das uns Personalentscheider schildern, hat vier Seiten. Erstens: Absolventen sollen zunächst das Handwerk lernen, denn wer nie selbst analysiert, programmiert oder formuliert hat, kann weder entscheiden, wozu und wie er KI zielgerichtet nutzen sollte, noch beurteilen, ob das, was die KI liefert, gut ist. Zweitens: KI-freies Arbeiten ist im Betrieb kaum noch darstellbar und wirkt auf eine Generation, die mit KI studiert hat, anachronistisch. Drittens: KI-Vollzugang für Unerfahrene ist teuer und riskant: Kostspielige Lizenzen, deren Output niemand prüfen kann, sind der schlechteste Return on Investment im Unternehmen. Und viertens: KI-Kompetenz ist trotzdem nicht verhandelbar. Seit Februar 2025 verpflichtet Artikel 4 der EU-KI-Verordnung alle Betreiber, für ausreichende KI-Kompetenz ihres Personals zu sorgen.

Im Kern geht es um eine Ressource, die in keiner Bilanz auftaucht: Urteilsfähigkeit. Der Talent Klima Index bestätigt ihre Schlüsselrolle: Von 16 abgefragten Zukunftskompetenzen für Führungskräfte erhält Entscheidungsfähigkeit mit 4,4 von 5 Punkten den höchsten Wert. Gerade weil KI immer bessere Empfehlungen gibt, wird die eigenständige, situationsgerechte Urteilsbildung zur entscheidenden menschlichen Kompetenz. Direkt dahinter rangiert mit 4,2 das kritische Hinterfragen von KI-Empfehlungen. Beide Kompetenzen haben eines gemeinsam: Sie lassen sich nicht prompten. Sie entstehen durch Erfahrung.

Die Kompetenz-Matrix: vier Profile, ein Risiko

FACHLICHE URTEILSFÄHIGKEIT	hoch	Der Handwerker Beurteilt exzellent, verschenkt Produktivität Das Auslaufmodell – zu langsam für 2026	Der souveräne Orchestrator Beherrscht Handwerk und Maschine Das Zielprofil: Hier entsteht der Wert
	gering	Der Novize Startpunkt jedes Berufseinstiegs Braucht einen Pfad, der beides aufbaut	Der Blindflieger Nutzt KI konsequent, kann Ergebnisse nicht beurteilen Das neue Unternehmensrisiko
		gering	hoch
		KI-NUTZUNGSKOMPETENZ	

Die Kompetenz-Matrix im KI-Zeitalter (APRIORI 2026)

Die Matrix macht das Dilemma sichtbar. Der traditionelle Entwicklungspfad führte vom Novizen über jahrelange Handwerkspraxis zur Meisterschaft. Dieser Pfad ist abgeschnitten, denn die Übungsarbeit erledigt die KI. Der bequeme neue Pfad führt direkt nach rechts unten: zum Blindflieger, der KI virtuos bedient, aber nicht merkt, wenn sie irrt.

Die Belegschaft will, die Organisation bremst

Das Bemerkenswerte an der Urteilslucke: Sie ist kein Motivationsproblem. Laut Mercer sorgen sich 53 Prozent der Mitarbeitenden, nicht über zukunftsfähige Kompetenzen zu verfügen. Der Anteil derer, die um die Relevanz ihrer Fähigkeiten fürchten, hat sich seit 2024 fast verdreifacht. Und die Bereitschaft ist da: 63 Prozent der Mitarbeitenden würden auf zehn Prozent Gehaltserhöhung verzichten, wenn sie dafür KI- und Digital-Weiterbildung erhielten. Entwicklung schlägt Vergütung, ein Befund, den jede Retention-Strategie ernst nehmen sollte.

Gebremst wird an anderer Stelle. Der Future Skills Radar der DGFP zeigt für Deutschland: 31 Prozent der Beschäftigten halten sich selbst für zukunftsfähig, aber nur 8 Prozent der Unternehmen sehen ihre Organisation so. Die größten Defizite liegen nicht bei den Menschen, sondern in Strukturen und Prozessen, die mit einem Score von 45 von 100 den schlechtesten Wert aller Dimensionen erhalten. Auch die Führung ist nicht vorbereitet: Die Unternehmen im Talent Klima Index erwarten für die nächsten fünf Jahre einen Wandel der Anforderungsprofile von 7,2 auf einer Zehnerskala, die Vorbereitung der eigenen Führungsteams verorten sie bei 5,0.



Quellen: Talent Klima Index 2024, Mercer 2026, DGFP Future Skills Radar 2026

Das neue Ausbildungsdesign: Erfahrung konstruieren

Wenn Erfahrung nicht mehr nebenbei entsteht, muss sie bewusst gestaltet werden. Vier Prinzipien zeichnen sich ab. Erstens: Handwerksphasen statt KI-Verbote. Es geht nicht darum, Absolventen die KI wegzunehmen, sondern gezielte Räume zu schaffen, in denen sie Kernaufgaben selbst durchdringen, bevor sie diese an die KI delegieren. Zweitens: KI als Trainingspartner. Dieselbe Technologie, die Übungsarbeit wegnimmt, kann Übung simulieren, vom Rollenspiel schwieriger Gespräche bis zur Codeanalyse mit erklärendem Feedback. Drittens: gestaffelte KI-Rechte. Der KI-Zugriff wächst mit nachgewiesener Urteilsfähigkeit. Das löst nebenbei auch die Kostenfrage, weil teure Lizenzen dorthin fließen, wo sie geprüften Output erzeugen. Viertens: Senior-Zeit als Lehrressource. Wenn KI erfahrene Kräfte von Routine entlastet, muss ein Teil der gewonnenen Zeit explizit in Mentoring und Feedback fließen, als eingeplante Aufgabe, nicht als Feierabend-Kür.

So wird aus dem abgeschnittenen Pfad ein konstruierter: vom Novizen zum souveränen Orchestrator, ohne Umweg über den Blindflug. Was dabei hilft, ist ausgerechnet das Werkzeug, das das Problem geschaffen hat: KI im Talent Management selbst.

KAPITEL 3

Der neue Werkzeugkasten: KI im Talent Management

Die vielleicht überraschendste Erkenntnis der aktuellen Studienlage: Ausgerechnet dort, wo KI den größten strategischen Hebel hätte, wird sie am wenigsten genutzt. Die europäische EAPM-Studie „HR x AI“ mit 327 HR-Verantwortlichen aus 30 Ländern misst für das Talent Management den niedrigsten Adoptionswert aller HR-Felder: 60 Prozent der Organisationen nutzen dort überhaupt keine KI. In der Nachfolgeplanung sind es sogar nur 8,7 Prozent, die KI einsetzen. Die Autoren nennen das Talent Management den Ort, an dem das Versprechen der KI in HR „am stärksten konzentriert und am wenigsten eingelöst“ ist.

Deutschland bestätigt das Muster in Reinform. Laut der DGFP/Gallup-Studie State of HR 2026 nutzen 81 Prozent der deutschen HR-Professionals KI täglich oder mehrmals pro Woche, aber vor allem persönlich, für Texte und Recherche. In den strategischen Talent-Disziplinen bricht die Nutzung ein: 35 Prozent im Recruiting, 10 Prozent in der Talent-Analytik, 8 Prozent im Performance Management, und das, obwohl Performance Management mit 38 Prozent das wichtigste HR-Fokusfeld ist und nur 3 Prozent mit ihrem bestehenden Ansatz zufrieden sind. Global rangiert die GenAI-Fähigkeit von HR laut BCG und WFPMA auf dem letzten von 28 Plätzen, während Talent Management und Nachfolgeplanung in der Prioritätenliste um sieben Ränge auf Platz acht springen. Die Priorität steigt, die Fähigkeit stagniert.

60%

nutzen keinerlei KI im Talent Management (Europa)

8,7%

nutzen KI in der Nachfolgeplanung

8%

KI-Einsatz im Performance Management (Deutschland)

11%

haben eine vollständige Skills-Taxonomie

Quellen: EAPM HR x AI 2026, DGFP/Gallup State of HR 2026, BCG/WFPMA Creating People Advantage 2026

Diese Lücke ist eine Chance, und sie lässt sich beziffern. Die BCG/WFPMA-Studie mit 7.115 Befragten aus 115 Ländern weist nach, dass hohe HR-Fähigkeiten messbar auf Geschäftskennzahlen wirken: Unternehmen mit starker Engagement-Kompetenz haben eine um 5,3 Prozentpunkte niedrigere Fluktuation; wer Workforce Planning, People Analytics und Emerging Tech beherrscht, besetzt kritische Rollen im Schnitt 17 bis 18 Tage schneller. KI kann HR, so das Fazit der Autoren, „zu einer Quelle der Voraussicht machen statt einer reaktiven Servicefunktion“.

Was heute geht: der Werkzeugkasten entlang des Talent-Zyklus

Talent-Zyklus	Was KI heute leistet	Evidenz	EU-KI-VO
Identifizieren	Skills-Matching, interne Marktplätze, Sourcing	54% nutzen Skills-Matching; Time-to-Fill – 17/18 Tage (BCG)	Hochrisiko
Entwickeln	Personalisiertes Lernen, KI-Coaching, Simulation	27% nutzen KI im L&D; 54% offen für KI-Input in der Entwicklung (EAPM)	abgestuft
Beurteilen	Predictive Performance, Bias-Analyse	88% Prognosegüte; deckt Beurteiler-Bias auf (Uni Lissabon)	Hochrisiko
Binden & Nachfolgen	Fluktuationsprognosen, Succession-Analytik	–5,3 % Fluktuation bei hoher Engagement-Kompetenz (BCG)	Hochrisiko

Die Zeile „Entwickeln“ verdient besondere Aufmerksamkeit: Learning & Development ist mit 27 Prozent der am weitesten verbreitete KI-Use-Case im Talent Management und zugleich der akzeptierteste: 54 Prozent der von der EAPM befragten HR-Verantwortlichen sind offen dafür, KI-Empfehlungen in Entscheidungen zur Mitarbeiterentwicklung einfließen zu lassen. Wo Verbreitung und Akzeptanz zusammentreffen, liegt der natürliche Einstiegspunkt für die Piloten, zu denen Kapitel 5 rät.

Der Fall aus Lissabon verdient einen zweiten Blick, weil er das übliche Argument umdreht. Ein Forschungsteam der Universität Lissabon trainierte ein Machine-Learning-Modell auf elf Jahre Beurteilungsdaten von 229 Anwälten einer Großkanzlei und konnte die jährlichen Performance-Rankings mit bis zu 88 Prozent Genauigkeit bis zu drei Jahre im Voraus vorhersagen. Der eigentliche Erkenntnisgewinn lag jedoch woanders: Das Modell deckte auf, dass die menschlichen Beurteiler systematisch ein enges analytisches Profil belohnten und Sozial- und Führungskompetenzen faktisch bestraften. KI kann Bias nicht nur haben, sie kann ihn sichtbar machen. Und sie schafft Raum: Die Autoren rechnen vor, dass sich die Beurteilungsfrequenz von jährlich auf alle zwei bis drei Jahre strecken ließe, zugunsten von Karrieregesprächen, Feedback und Mentoring. Genau der Senior-Zeit also, die das neue Ausbildungsdesign aus Kapitel 2 braucht.

Stichtag 2. August 2026: Governance wird Pflicht

Seit dem 2. August 2026 gelten die Pflichten der EU-KI-Verordnung für Hochrisiko-Systeme im Beschäftigungskontext, und darunter fällt, wie der Bitkom-Praxisleitfaden zeigt, praktisch jede substanzielle KI-Anwendung im Talent Management: Bewerbungs-Screening, Beförderungs- und Kündigungsentscheidungen, Aufgabenzuweisung, Leistungsbewertung. Verlangt werden kompetente menschliche Aufsicht, Transparenz gegenüber Beschäftigten und Betriebsrat sowie laufende Überwachung; Emotionserkennung am Arbeitsplatz ist verboten. Die Realität dahinter: Laut EAPM haben 66 Prozent der Organisationen keine KI-Richtlinien, 71 Prozent keine definierte Verantwortlichkeit für KI-Fehler, während 89 Prozent darauf bestehen, dass die Letztverantwortung beim Menschen bleibt. Wer Governance jetzt aufbaut, erfüllt nicht nur Pflichten. Er schafft das Vertrauen, ohne das keine KI-Talent-Anwendung akzeptiert wird. Governance ist kein Bremsklotz. Sie ist die Eintrittskarte.

KAPITEL 4

Case Study Mastercard: Talent Management, neu gebaut

Dass sich das Erfahrungsparadox auflösen lässt, zeigt der Zahlungsdienstleister Mastercard, einer der wenigen dokumentierten Fälle, in denen KI-gestütztes Talent Management entlang der gesamten Kette umgesetzt und mit Kennzahlen belegt ist. Der Fall ist kein Blaupausen-Import für den Mittelstand, aber er beweist, dass die Werkzeuge aus Kapitel 3 im Zusammenspiel funktionieren.

Das Herzstück heißt Unlocked: ein KI-gestützter interner Talent-Marktplatz, 2022 aus einem Pandemie-Projekt entstanden. Die Plattform matcht die Kompetenzprofile der Mitarbeitenden mit Projekten, Mentoring-Beziehungen, Lernangeboten und offenen Stellen. Die Wirkung ist messbar: 93 Prozent der Belegschaft sind registriert, 42 Prozent monatlich aktiv, über eine Million Projektstunden wurden vermittelt, und ein Drittel der aktiven Nutzer vollzieht anschließend einen internen Karriereschritt. Gegen das Erfahrungsparadox ist das die direkteste denkbare Antwort: Erfahrung entsteht wieder, nicht in der Linie, sondern über Projektrotation, systematisch vermittelt durch KI.

Gegen die Urteilsücke setzt Mastercard eine dreistufige Lernarchitektur: KI-Grundbildung für alle, rollenspezifische Vertiefung, gezieltes Re-Skilling. Ergänzt wird sie durch Formate, die Übung simulieren, allen voran der AI Coach, mit dem Führungskräfte schwierige Gespräche im Rollenspiel mit Echtzeit-Feedback trainieren. Getragen wird das Ganze von einer Kultur der psychologischen Sicherheit: Teams sollen handeln, statt auf Erlaubnis zu warten („act, not wait for permission“). KI verstehen die Verantwortlichen dabei ausdrücklich als „Verstärker menschlicher Fähigkeiten“, nicht als deren Ersatz.

93%

der Belegschaft auf dem
Talent-Marktplatz registriert

42%

monatlich aktive Nutzer

1 Mio.

vermittelte Projektstunden

1/3

der aktiven Nutzer macht
internen Karriereschritt

Quelle: Mastercard 2025 (Eigenangaben); Stand der Kennzahlen: September 2025

Skills als Datenbasis, Steuerung bis in den Verwaltungsrat

Unter der Oberfläche liegt eine konsequente Skills-Architektur. Chief People Officer Michael Fraccaro berichtet von 34.000 analysierten Kompetenzprofilen als Grundlage der strategischen Personalplanung. Rekrutiert wird nach dem Prinzip „Skills statt Titel oder Abschlüsse“, Interviews werden binnen 24 Stunden terminiert, 90 Prozent schneller als zuvor. Und die Steuerung reicht bis ganz nach oben: Ein Culture Health Index, ein Quartals-Dashboard mit Kennzahlen zu Nachfolgestärke, Engagement und Innovationskraft, geht direkt an den Verwaltungsrat. Talentdaten haben dort denselben Stellenwert wie Finanzkennzahlen.

Zur Redlichkeit gehört die kritische Distanz: Alle Kennzahlen stammen von Mastercard selbst, eine unabhängige Validierung existiert nicht, ein Gesamt-ROI wird nicht beziffert und zu Bias-Kontrolle und Datenschutz der eingesetzten Systeme schweigen die Quellen. Der Fall belegt die Machbarkeit, nicht die Übertragbarkeit im Maßstab eins zu eins.

Der deutsche Spiegel: Growth Hub bei der Deutschen Telekom

Dass die Logik auch unter deutschem Recht funktioniert, zeigt die Deutsche Telekom: Ihr „Growth Hub“ empfiehlt Mitarbeitenden auf Basis ihrer Skills passende Stellen, Projekte und Weiterbildungen, die gleiche Grundidee wie Unlocked. Bemerkenswert ist die regulatorische Ehrlichkeit: Obwohl das System selbst keine Entscheidungen trifft, stuft es der Bitkom-Leitfaden als Hochrisiko-KI-System im Sinne der KI-Verordnung ein, mit allen Pflichten zu menschlicher Aufsicht, Transparenz und Einbindung des Betriebsrats. KI-gestütztes Talent Management und deutsche Mitbestimmung schließen sich nicht aus.

Was der Mittelstand mitnehmen kann

Die Konzernbeispiele skalieren nicht eins zu eins auf 800 Mitarbeitende. Aber ihre Prinzipien tun es: Transparenz über vorhandene Skills schaffen, interne Wechsel und Projekteinsätze systematisch ermöglichen statt dem Zufall zu überlassen, Lernen an konkrete Aufgaben koppeln, Talentkennzahlen auf die Agenda der Geschäftsführung setzen. Keines dieser Prinzipien setzt eine Konzern-IT voraus, wohl aber eine Entscheidung. Welche, davon handelt das nächste Kapitel.

KAPITEL 5

Was jetzt zu tun ist

Das Erfahrungsparadox löst sich nicht von selbst, aber es lässt sich lösen. Die folgenden acht Empfehlungen bündeln die Konsequenzen aus den Kapiteln 1 bis 4, gegliedert nach den drei Ebenen, die zusammenwirken müssen: Geschäftsführung, Führungskräfte und HR.

FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Die Talent-Pipeline als Risikoposition behandeln

- 1 Führen Sie einen Nachfolge-Stresstest durch: Welche Senior-Rollen sind 2031 unbesetzbar, wenn der heutige Junior-Stopp anhält? Der Kapitalmarkt schaut bereits hin: Laut Mercer sagen 97 Prozent der Investoren, dass schwache Skills-Modelle ihre Investitionsentscheidungen negativ beeinflussen.

Junior-Hiring als Kapazitätsinvestition entscheiden

- 2 Die Frage ist nicht, ob eine KI die Aufgaben eines Einsteigers erledigen kann, sondern woher in fünf Jahren die Menschen kommen, die KI-Ergebnisse verantworten. Wer Einstiegsstellen streicht, trifft eine Standortentscheidung über die eigene Expertise von morgen.

KI-Budget an Befähigung koppeln

- 3 Keine Lizenz ohne Lernpfad: KI-Ausgaben und Qualifizierungsausgaben gehören in eine gemeinsame Betrachtung. Teure Werkzeuge in ungeprüften Händen sind das schlechteste Investment, dieselben Werkzeuge entlang wachsender Urteilsfähigkeit vergeben sind das beste.

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Das Team auf der Kompetenz-Matrix verorten

- 4 Wer im Team ist Handwerker, wer Blindflieger, wer Orchestrator? Staffeln Sie KI-Rechte entlang der Urteilsfähigkeit und machen Sie die Beförderung vom Novizen zum Orchestrator zum expliziten Entwicklungsziel mit definierten Handwerks- und KI-Meilensteinen.

Ausbildung neu designen: Erfahrung konstruieren

- 5 Planen Sie Handwerksphasen, in denen Einsteiger Kernaufgaben selbst durchdringen, und nutzen Sie KI als Trainingspartner für simulierte Übung. Reservieren Sie einen Teil der KI-bedingten Zeitgewinne erfahrener Kräfte verbindlich für Mentoring und Feedback.

FÜR HR

Dort pilotieren, wo die Offenheit am größten ist

6

Learning & Development ist laut EAPM der verbreitetste und akzeptierteste KI-Use-Case im Talent Management und damit der ideale Einstiegspunkt. Starten Sie strukturierte Piloten mit definierten Erfolgsmetriken statt unkoordinierter Einzelversuche und skalieren Sie entlang der Evidenz.

Die Skills-Basis legen: fokussiert statt flächendeckend

7

Nur 11 Prozent der Unternehmen haben eine vollständige Skills-Taxonomie. Der Rat von BCG: nicht mit der Gesamtorganisation beginnen, sondern mit den wertschöpfungskritischen Rollen. Erst die Taxonomie, dann das Matching, dann die Marktplatz-Logik.

KI-Governance jetzt aufbauen, nicht erst nach dem ersten Vorfall

8

Seit dem 2. August 2026 sind Richtlinien, menschliche Aufsicht, definierte Verantwortlichkeiten und die Einbindung des Betriebsrats für Hochrisiko-Anwendungen Pflicht. Dazu gehört der Nachweis von KI-Kompetenz, für HR selbst zuerst: 64 Prozent der HR-Professionals haben nie ein formales KI-Training erhalten.

Die ersten 100 Tage

Wer die acht Empfehlungen in eine Sequenz bringen will, beginnt mit drei Schritten. In den ersten 30 Tagen: Bestandsaufnahme, also Nachfolge-Stresstest, KI-Nutzungs-Inventur (auch der informellen Schatten-Nutzung), Verortung der Schlüsselteams auf der Kompetenz-Matrix. Bis Tag 60: Grundsatzentscheidungen zu Junior-Hiring-Quote, gestaffelte KI-Rechte, Governance-Rahmen mit Betriebsrat. Bis Tag 100: der erste strukturierte Pilot im Talent Management, mit klaren Erfolgsmetriken und einem Bericht an die Geschäftsführung. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Die größte Gefahr ist nicht der falsche erste Schritt. Es ist der aufgeschobene.

KAPITEL 6

Fünf Thesen zum Talent Management im KI-Zeitalter

1. Wer 2026 keine Berufseinsteiger einstellt, kauft 2031 Senioren zum Höchstpreis oder findet keine. Das Erfahrungsparadox ist eine Bilanzfrage, keine HR-Fußnote. Die Talent-Pipeline gehört in jedes Risiko-Reporting.
2. Urteilsfähigkeit wird zur knappsten Ressource der Wissensarbeit, und sie lässt sich nicht prompten. Sie entsteht nur durch Erfahrung. Wenn Erfahrung nicht mehr nebenbei entsteht, muss sie bewusst konstruiert werden.
3. Ausbildung braucht künftig zwei Lehrpläne: Handwerk und Orchestrierung. Wer nur einen lehrt, produziert Blindflieger oder Nostalgiker. Der Weg vom Novizen zum souveränen Orchestrator ist die zentrale Entwicklungsaufgabe des Jahrzehnts.
4. Talent Management ist der letzte große unbesetzte KI-Claim in HR. 60 Prozent der Organisationen nutzen dort keinerlei KI, und das bei höchster strategischer Priorität. Wer die Lücke jetzt schließt, gewinnt doppelt: heute Produktivität, morgen Nachfolgesicherheit.
5. Seit dem 2. August 2026 ist KI im Talent Management Hochrisiko. Governance wird vom Bremsklotz zur Eintrittskarte. Menschliche Letztverantwortung ist keine Kulturfrage mehr, sondern Gesetz. Und sie ist zugleich der Konsens der Profession: Laut der europäischen EAPM-Studie bestehen 89 Prozent der HR-Verantwortlichen darauf. Einlösbar ist dieser Anspruch aber nur mit Qualifizierung, denn 64 Prozent derselben Profession haben bis heute kein formales KI-Training erhalten.

APRIORI HR:LAB

Das APRIORI HR:LAB ist die Forschungs- und Analyseeinheit der APRIORI Personalberatung. Prof. Michael Knörzer und Sebastian Berblinger analysieren hier die Schnittstelle von disruptiven Technologietrends und dem Arbeitsmarkt: Welchen Einfluss haben KI, Robotik, Biotech, Energiewende oder strukturelle Wirtschaftsveränderungen auf Berufsbilder, Nachfrage nach MINT-Talenten und den deutschen Arbeitsmarkt?

Bisherige Publikationen: New-Tech-Paradoxon | KI-Produktivitäts-Benchmark | Arbeitsmarkt im Umbruch Q1 2026 | Die dritte Belegschaft Q2 2026

APRIORI - business solutions AG

Spezialisiert auf Fach- und Führungspositionen in IT, SAP, Engineering und Life Sciences.

Festanstellung | Contracting / Interim | Arbeitnehmerüberlassung

Frankfurt am Main | Berlin

www.apriori.de

Quellenverzeichnis

- 1 Mercer (2026): Global Talent Trends 2026. Marsh McLennan (ca. 12.000 Befragte, 16 Länder)
- 2 BCG & WFPMA (2026): Creating People Advantage 2026 – Four Power Moves for the CHRO (n = 7.115, 115 Länder)
- 3 EAPM (2026): HR x AI – The definitive European study on AI in HR. Spring 2026 (n = 327, 30 Länder)
- 4 DGFP / Gallup (2026): State of HR in Deutschland 2026 (n = 312)
- 5 DGFP / The Future Company (2026): Future Skills Radar 2026 (135 Befragte, 120 Organisationen)
- 6 Hochschule Fresenius / Profil M (2024): Talent Klima Index – 1. Halbjahr 2024. Zukunftskompetenzen für Führungskräfte
- 7 Bitkom (2025): Künstliche Intelligenz im Personalwesen – KI-Anwendungsbeispiele im Lichte der KI-Verordnung
- 8 Brynjolfsson, E., Chandar, B. & Chen, R. (2026): Canaries in the Coal Mine? Stanford Digital Economy Lab (rev. Aug. 2026)
- 9 Indeed (2025): Analyse – Ersetzt KI Einstiegsjobs? Deutscher Stellenmarkt, Tech-Berufe
- 10 Lopes, S. A. et al. (2023): Artificial intelligence applied to lawyers' appraisals. International Journal of the Legal Profession, 30(2), 179–188
- 11 Mastercard (2024–2026): Newsroom „Putting the ‚I‘ in AI“ | Digital HR Leaders Podcast #206 | Workday Blog
- 12 Verordnung (EU) 2024/1689 (KI-Verordnung), insb. Art. 4–6, 26 und Anhang III Nr. 4
- 13 APRIORI HR:LAB: Karrieremodelle in der IT (2013) | Adaptive Workforces (2020) | Arbeitsmarkt im Umbruch (Q1 2026) | Die dritte Belegschaft (Q2 2026)



Die besten Köpfe für jetzt und morgen.