

Herausgeber: Rechtsanwalt und Notar Dr. Ulrich Wessels, Präsident der Bundesrechtsanwaltskammer • Rechtsanwalt beim BGH Prof. Dr. Ekkehart Reinelt, Karlsruhe • Prof. Dr. Martin Henssler, Institut für Anwaltsrecht, Universität zu Köln • Rechtsanwältin und Notarin Dr. h.c. Edith Kindermann • Rechtsanwalt und Notar a.D. Herbert P. Schons, Duisburg • Rechtsanwalt Norbert Schneider, Neunkirchen • Rechtsanwalt Dr. Hubert W. van Bühren, Köln

Begründet von: Rechtsanwalt Dr. Egon Schneider



AUS DEM INHALT

Anwaltsmagazin

Rechtsstaatlichkeit weltweit unter Druck (S. 6) • Gewaltopfer sollen besser geschützt werden (S. 4)
• Verjährungsbeginn beim Anwaltsregress (S. 8) • Übergangsvorschriften zur Anhebung der Streitwertgrenzen (S. 6)

Aufsätze

Holthausen, Sinnvoller und rechtskonformer Einsatz von KI im Personalbereich (S. 18)

Hansens, Gebührentipps für Rechtsanwälte (S. 33)

Lütke/Gramlich, Verjährungsunterbrechung durch Klagen vor international unzuständigen Gerichten? (S. 51)

Burhoff, Überblick über aktuelle verfahrensrechtliche Rechtsprechung für Strafverteidiger (S. 57)

Rechtsprechung

BAG: Diskriminierung Teilzeitbeschäftigter bei tarifvertraglichen Mehrarbeitszuschlägen mit starrer 41-Stunden-Grenze (S. 12)

BSG: Anrechnung des Ehegatteneinkommens bei Grundrente zulässig (S. 16)

LSG Thüringen: Höchstgrenze für Entschädigung für Gerichtstermin bei 25 € pro Arbeitsstunde (S. 14)



Arbeitsrecht

Sinnvoller und rechtskonformer Einsatz von KI im Personalbereich

Von Rechtsanwalt Dr. JOACHIM HOLTHAUSEN, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Köln

*Die Zahl der Anbieter, die KI-Lösungen für den HR-Bereich entwickeln, sowie der Unternehmen, die KI-basierte Systeme einsetzen, wächst stetig. Ob durch Support-Chatbots für Mitarbeiteranfragen oder automatisierte Screening-Verfahren im Recruiting oder im Vertrags- und Aktenmanagement: KI im HR-Bereich bietet viele Chancen, Workflows zu verbessern, die Effizienz zu steigern, die Wertschöpfung und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen sowie die Arbeit der Personalabteilung strategisch neu auszurichten. Der nachfolgende Beitrag soll Denkanstöße für den sinnvollen und rechtskonformen Einsatz von KI im HR-Bereich (vgl. ARNOLD/BOPP/SCHIRPKE, NZA 2025, 1351; SCHEMMEL, SPA 2024, 12) geben. Um dem Leser die nötige Orientierung in diesem komplexen, maßgeblich durch Technik bestimmten Rechtsumfeld zu vermitteln, werden zunächst grundlegende rechtliche Aspekte dargestellt, um anschließend an den vier Themen **People Analytics**, **Recruiting**, **Vergütung** und **Performance Management** KI-Anwendungsszenarien darzustellen.*

Inhalt

- | | |
|---|--|
| I. KI als technische Einrichtung i.S.d. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG | 2. Funktionalität von KI-Systemen |
| II. Festlegung der konkreten Zweckbestimmung und -bindung vor KI-Anwendung | 3. Rollen- und Berechtigungskonzept |
| III. Dreiklang von Zweck der Datenverarbeitung, Funktionalität von KI-Systemen sowie Rollen- und Berechtigungskonzept | 4. Weitere rechtliche Anforderungen an HR-KI-Systeme |
| 1. Zweck der Datenverarbeitung | IV. KI-Use-Cases im Personalbereich |
| | 1. Identifizierung und Umsetzung |
| | 2. Anwendungsbereiche |
| | V. Fazit |

I. KI als technische Einrichtung i.S.d. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG

Für den Einstieg in das Thema (vgl. HOLTHAUSEN, RdA 2023, 361) ist die grundlegende Frage zu beantworten: Was ist beim Einsatz von KI als Software as a Service (SaaS) in der Cloud die technische Einrichtung nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (zur Mitbestimmung bei technischen Überwachungseinrichtungen DAHL/BRINK, NZA 2018, 1231; HITZELBEGER-KIJIMA, öAT 2017, 136), die dazu bestimmt ist, das **Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer** zu überwachen (vgl. BAG, Beschl. v. 19.12.2017 – 1 ABR 32/16, ZD 2018, 436; Beschl. v. 13.12.2016 – 1 ABR 7/15 [Facebook], NZA 2017, 657)?

Eine **technische Einrichtung** ist jede Vorrichtung oder Software, die automatisiert personenbezogene Daten verarbeitet, also etwa speichert, verändert, übermittelt oder auswertet. Das gilt auch für Cloud-Software, SaaS, Web-gestützte-Apps, Platfordmdienste und KI-Systeme (zu KI und neuen Herausforderungen für die Mitbestimmung s. KAUFMANN/CHAKRABARTI, NZA 2025, 372). Dabei zählt zur technischen Einrichtung insb.:

- das **SaaS-KI-Frontend** (z.B. Web-Interface, Admin-Module, Analyse- und/oder Dashboardfunktionen),
- **Backend-Dienste** der KI-Anwendung, inklusive Verarbeitungslayer (das Herzstück der KI, in der die Daten systematisch analysiert, gewichtet und verarbeitet werden, typischerweise durch künstliche neuronale Netze oder spezialisierte Algorithmen), und Machine-Learning-Komponenten,
- **Schnittstellen** (APIs = Application Programming Interfaces), über die Daten automatisiert von anderen Systemen in die KI importiert oder KI-Ergebnisse exportiert werden,
- angeschlossene **Datenbanksysteme** und **Speicherorte** in der Cloud, auf welche die KI zugreift, Daten ablegt und abrufen,
- **Protokollierungs- und Monitoring-Module**, etwa zur Auswertung der Nutzung oder zur Fehlerüberwachung sowie Störfallanalyse (Stichwort: Logfiles),
- alle **Integrationen mit anderen IT-Systemen** des Arbeitgebers (z.B. HR-Software, Kommunikations- oder Zeiterfassungstools), sofern personenbezogene Daten verarbeitet werden,
- cloudbasierte **Berechtigungs-, Nutzerverwaltungs- und Administrationsfunktionen**, die Beschäftigtendaten verarbeiten/auswerten.

Hinweis:

Es ist unerheblich, ob der Arbeitgeber die Überwachungsfunktion tatsächlich nutzt oder dies beabsichtigt. Allein die objektive Eignung zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle begründet die **Mitbestimmungspflicht des Betriebsrats** (vgl. BAG, Urt. v. 8.5.2025 – 8 AZR 209/21 [Workday], NZA 2025, 1248; vorgehend EuGH, Urt. v. 19.12.2024 – C-65/23, NZA 2025, 38; BAG, Beschl. v. 16.7.2024 – 1 ABR 16/23 [Headset], NZA 2024, 1654; BAG 2016 [Facebook], a.a.O.; SCHÄFER/SCHNABEL/RUNKOWSKI, NZA-RR 2024, 281). Für eine Überwachung i.S.d. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG ist es gleichfalls nicht erforderlich, dass die Daten über das Verhalten oder die Leistung von Arbeitnehmern von der technischen Einrichtung selbst „automatisch“ erhoben werden. Ihre manuelle Eingabe ist ausreichend, wenn die Daten anschließend gespeichert werden und auf sie zugegriffen werden kann (vgl. BAG 2016 [Facebook], a.a.O.).

Die technische Einrichtung besteht dabei im gesamten eingesetzten System bzw. der gesamten eingesetzten integrierten Plattform im Verbund aus Cloud-Dienst, Clientzugriff, Nutzer-Backend und ggf. Schnittstellen zu anderen Systemen. Beispielhaft lässt sich dies an den folgenden Anwendungen verdeutlichen:

- **Microsoft 365** (m365.cloud.microsoft) mit seinen zahlreichen zentralen und spezifischen Admin-Centern (eine Übersicht findet sich unter msportals.io),
- dem Berechtigungssystem **Microsoft Entra ID** (vormals: Microsoft Active Directory; www.microsoft.com/de-de/security/business/identity-access/microsoft-entra-id) für Identitäts- und Zugriffsmanagement,
- **Microsoft Purview** (learn.microsoft.com/de-de/purview/purview) als cloudbasierter IT-Plattform für umfassende Daten-Governance, Datenschutz und Compliance-Management,
- der **Microsoft-Azure-Umgebung** (azure.microsoft.com/de-de/products/deployment-environments) als skalierbarer, cloudbasierter IT-Plattform zur Bereitstellung, Verwaltung und Entwicklung von Anwendungen und Diensten über ein globales Netzwerk von Rechenzentren,
- **Microsoft Defender** (for Cloud, for Servers, for Endpoint; www.microsoft.com/en-us/security/business/endpoint-security/microsoft-defender-endpoint) und **Antivirus** als KI-gestützten Sicherheitslösungen,
- **Microsoft 365 Copilot** (www.microsoft.com/de-de/microsoft-copilot/for-individuals?form=MY02P9) als KI-gestütztem Chatbot (generative KI; zur Nutzung von KI-basierten Chatbots s. HARDAN, ZD 2024, 663) zur Unterstützung bei Arbeitsaufgaben, der LLMs von Open AI und optional die Claude KI-Modelle von Anthropic nutzt (learn.microsoft.com/de-de/copilot/microsoft-365/microsoft-365-copilot-overview).

Nicht umsonst wird Microsoft 365 im Zusammenspiel mit den weiteren vorstehend genannten Komponenten im Hinblick auf Komplexität sowie unternehmensinterne Bedeutung im Rahmen einer Digitalisierungsstrategie als „Königsdiziplin“ betriebsverfassungsrechtlicher Gestaltung und Regelung verstanden.

II. Festlegung der konkreten Zweckbestimmung und -bindung vor KI-Anwendung

Ein KI-Use-Case (hierzu HOLTHAUSEN, RdA 2023, 361) beschreibt ein Szenario, in dem KI eine messbare, wertschöpfende Verbesserung von Prozessen oder Arbeitsabläufen ermöglicht, etwa in Bezug auf Verfügbarkeit, Reaktionszeiten, Effizienz, Qualität, Transparenz und/oder faire Entscheidungsprozesse. Dabei muss der KI-Use-Case so **konkret und präzise** wie möglich beschrieben werden (s. zum Beispiel zu KI und Internal Investigations SCHNEIDER/WUNDENBERG, ZHR 189 [2025], 259; zu KI für interne Meldestellenbeauftragte FEHR/REFENIUS, CCZ 2025, 148). Die Beschreibung darf sich nicht auf vage, unbestimmte Ziele wie „Digitalisierung“ oder „Mitarbeitermotivation“ beschränken, da so eine DSGVO-konforme Datenverarbeitung mit Blick auf die zentralen Grundsätze für die Verarbeitung personenbezogener Daten gem. Art. 5 DSGVO und Art. 6 DSGVO nicht zu rechtfertigen ist (zur Rechtmäßigkeit von Datenverarbeitungen im Lebenszyklus von KI-Systemen s. HÜGER, ZfDR 2024, 263; zur Zweckbindung HOLTHAUSEN, RdA 2019, 19, 24). Auch müssen die **Vorgaben der KI-VO** (zur KI-VO und den Rechtsgrundlagen für die Bereitstellung und Nutzung von KI s. REICHERT/RADTKE/ESKE, ZD 2024, 483) beim Einsatz von KI berücksichtigt werden, um rechtskonform zu agieren (zum datenschutzrechtlichen Rechtsumfeld s. GOLLAND, EuZW 2024, 846; KINDSHOFER, ZD 2024, 673; SCHÜRMANN, ZD 2022, 316).

Die Entwicklung und der Einsatz von KI-Anwendungen bewegen sich stets in einem Spannungsverhältnis zu den Grundsätzen der Verarbeitung personenbezogener Daten nach Art. 5 Abs. 1 DSGVO (ASHKAR, ZD 2023, 523). Die **Zweckbestimmung und -bindung** sind die maßgeblichen Stellschrauben für die DSGVO-konforme Nutzung von Daten in KI-Systemen (vgl. SCHUH/WEISS, ZfDR 2024, 225). Sowohl die DSGVO als auch die KI-VO folgen einem „risikobezogenen Ansatz“ (vgl. TEICHMANN, ZD 2025, 495; FÖRSTER, SPA 2024, 113), für dessen Konkretisierung der Zweck der jeweiligen Datenverarbeitung von zentraler Bedeutung ist. Welche Maßnahmen der Verantwortliche ergreifen muss, um seine datenschutzrechtlichen Pflichten zu erfüllen, hängt maßgeblich vom Risiko ab, das für die Freiheiten und Rechte der betroffenen Person besteht (Art. 24 Abs. 1 DSGVO).

Die **Risikoaanalyse** (zum Leitfaden für Compliance-Management-Systeme in kleinen und mittleren Unternehmen s. DIN SPEC 91524; FEDERMANN/GIERING, CCZ 2025, 219) in Form einer Gesamtabwägung muss zentral immer auch den **Zweck der Verarbeitung** bewerten (zur Rechtmäßigkeit von Datenverarbeitungen im Lebenszyklus von KI-Systemen HÜGER, ZfDR 2024, 263). Dabei kann je nach Zweck sowie Art und Weise seiner Umsetzung ein höheres oder ein niedrigeres Risiko vorliegen. Auch kann der Gesetzgeber bestimmte Zwecke privilegieren. Es gilt der Grundsatz: Je höher das Risiko, desto weitreichender sind die Maßnahmen, die der Verantwortliche im Rahmen einer datenschutzfreundlichen Technikgestaltung oder der (Cyber-)Sicherheit der Verarbeitung (Art. 32 Abs. 1 DSGVO; vgl. GROSSE/MICHEL, ZD 2025, 250) treffen muss.

Nach den im Einzelfall in Rede stehenden Risiken entscheidet sich auch, ob und wann **Datenschutzverletzungen** an die Aufsichtsbehörde gemeldet werden müssen (Art. 33 Abs. 1 DSGVO). Die Charakteristika KI-spezifischer Datenverarbeitungen, insb. die Menge an Daten (Big Data) und die Intransparenz der Verarbeitungen (sog. Blackbox, Blackbox-Algorithmen), begründen große Herausforderungen in Bezug auf die gesetzeskonforme Nutzung von KI-Systemen. Dies gilt mit Blick auf den Personenbezug im HR-Bereich in besonderer Art und Weise (vgl. SCHEMMEL, SPA 2024, 12; HOLTHAUSEN, RdA 2021, 19). Die verfassungsrechtliche Grundlage des Datenschutzrechts (Recht auf informationelle Selbstbestimmung, abgeleitet aus dem allgemeinen Persönlichkeitsrecht, Art. 1 Abs. 1 und Art. 2 Abs. 1 GG, BVerfG, Urt. v. 15.12.1983 – 1 BvR 209/83, BVerfGE 65, 1 [Volkszählungsurteil]) zeigt, dass die maßgeblich durch die DSGVO und die KI-VO adressierten Szenarien unkontrollierbarer und auf Erstellung umfassender Persönlichkeitsprofile angelegter Datenverarbeitungen durch den Einsatz von KI mehr denn je einzutreten drohen. Die Zweckbindung ist in diesem Konfliktszenario der **lösungsorientierte Schutzmechanismus**, um unerwünschten Datenverarbeitungen die Grundlage zu nehmen. Die risikoorientierte Interpretation der Zweckbestimmung und -bindung schafft ein Schutzsystem für Daten, das i.S. praktischer Konkordanz einerseits dem Verantwortlichen verhältnismäßige Pflichten auferlegt und andererseits die Rechte der betroffenen Personen wirksam schützt (vgl. SCHUH/WEISS, ZfDR 2024, 225).

III. Dreiklang von Zweck der Datenverarbeitung, Funktionalität von KI-Systemen sowie Rollen- und Berechtigungskonzept

Zweck, Funktionalität/Technik und Zugriffsrechte müssen sinnvoll ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt werden, damit gewährleistet ist, dass KI-Systeme verantwortungsvoll, datenschutzkonform, compliant und kontrollfähig eingesetzt werden. Dieser Dreiklang aus Zweck der Datenverarbeitung (Zweckbestimmung und -bindung), Funktionalität von KI-Systemen sowie Rollen- und Berechtigungskonzept kann folgendermaßen beschrieben werden:

1. Zweck der Datenverarbeitung

Der Zweck bestimmt, **warum** personenbezogene Daten verarbeitet werden. Bei KI-Systemen muss dieser Zweck **klar definiert** und **rechtmäßig** sein, etwa zur Automatisierung von konkret zu bestimmenden Prozessen oder zur Analyse von Mustern, immer unter strikter Beachtung datenschutzrechtlicher Anforderungen (insb. Zweckbindung und Transparenz). Die weitergehende Konkretisierung und Schärfung der Zweckbestimmung kann dabei in Form von Positiv- und Negativlisten für zulässige und ausgeschlossene Funktionalitäten (hierzu nachstehend) und Anwendungen erfolgen (zur KI-Regulierung durch Zweckbindung für Modelle s. MÜHLHOFF/RUSCHEMEIER, ZfDR 2024, 337).

2. Funktionalität von KI-Systemen

KI-Systeme lernen aus den verarbeiteten Daten, um selbstständig Entscheidungen oder Vorhersagen zu treffen. Ihre Funktionsweise unterscheidet sich von klassischen IT-Systemen durch das **Lernen** und **Anpassen** anhand von Daten (**generative KI**), was besondere Heraus- und Anforderungen an den Datenschutz und datenschutzgerechtes Design stellt. Dabei stehen die Funktionalitäten in einer denklolgischen Wechselbeziehung zum Zweck, da der Zweck die Funktionalitäten decken muss und die Funktionalitäten dem Zweck dienen müssen (vgl. SCHUH/WEISS, ZfDR 2024, 225; SPIES, ZD 2022, 75).

3. Rollen- und Berechtigungskonzept

Ein klar definiertes und implementiertes **Rollen-** und/oder **Berechtigungskonzept** nach Art. 5 Abs. 1 Buchst. f und Art. 32 Abs. 1 DSGVO beschreibt, welche Personen Zugriff auf welche Daten und Funktionen der IT-Systeme haben. Die Zugriffs- und Berechtigungssteuerung ist unverzichtbar, um Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität der Daten sowie die Einhaltung der Datenschutzvorgaben i.S.d. DSGVO sicherzustellen.

4. Weitere rechtliche Anforderungen an HR-KI-Systeme

Beim Einsatz von KI im Personalbereich bestehen weiterhin folgende rechtliche Verpflichtungen:

- Die Verarbeitungs- und Auswertungslogik der KI ist zu erklären. Dabei geht es um die Transparenz der stattfindenden Datenverarbeitung. **Explainable AI (XAI)** bezeichnet Ansätze und Methoden, die Entscheidungen und Ergebnisse von KI transparent und verständlich machen sollen. KI-Systeme sollten für die jeweilige Zielgruppe, wie etwa Endanwender, Entwickler, Entscheider, zu ihren Funktionalitäten und Ausgaben **verständliche Erklärungen** liefern, die den tatsächlichen Entscheidungsprozess korrekt wiedergeben. Dabei muss auch deutlich werden, wo die **Grenzen** und **Risiken** des eingesetzten KI-Systems liegen (Stichworte: Bias, Diskriminierungsschutz, Ethik, vertrauensvolle KI; zum Rechtsrahmen für vertrauenswürdige KI s. TEICHMANN, ZD 2025, 495). Das Verbot automatisierter Einzelentscheidungen nach Art. 22 DSGVO ist zu beachten (hierzu PAAL/SCHULZ, ZfDR 2025, 89).
- Das KI-System ist nach der KI-VO, z.B. als **Hochrisiko-KI-System** nach Art. 6 Abs. 1 KI-VO und Anhang III KI-VO, zu kategorisieren. Gegebenenfalls haben eine Datenschutzfolgenabschätzung nach Art. 33 DSGVO und eine Grundrechte-Folgenabschätzung nach Art. 27 KI-VO (zu Grundrechtsschutz und KI SEITZ, EuZW 2024, 836) zu erfolgen. Mit Inkrafttreten der KI-VO gelten für viele HR-bezogene Anwendungen erweiterte Anforderungen. Risikoanalysen, zusätzliche Transparenz- und Dokumentationspflichten sowie menschliche Überwachung sind dabei hervorzuheben (vgl. <https://kliemt.blog/2024/10/09/kuenstliche-intelligenz-im-hr-bereich-chancen-und-pflichten-bei-hochrisikosystemen-nach-der-ki-verordnung/>).

- Die Aufzeichnung, Speicherung und Nutzung von Leistungs- oder/und Verhaltensdaten ist – gemessen an der konkreten Zweckbestimmung – **nachvollziehbar zu dokumentieren**. Entsprechend datenschutzfreundlicher Technikgestaltung sind die Grundsätze der Datensparsamkeit und -minimierung nach Art. 5 Abs. 1 Buchst. c DSGVO, insb. durch Anonymisierung personenbezogener Daten, beim Einsatz von KI-Systemen zu realisieren (zu unvorhersehbaren, unplanbaren personenbezogenen Datenverarbeitungen als Herausforderung für das Datenschutzrecht s. BOLL/ESSER/SCHRÖDER, ZfDR 2025, 110).
- Die **technische Absicherung** des KI-Systems (Stichworte: technische und organisatorische Maßnahmen [TOM] nach Art. 32 DSGVO, Datenverschlüsselung, Privacy by Design/by Default, Zugriffskontrollen [Least-Privilege-Prinzip], Protokollierung; vgl. hierzu die Orientierungshilfe der DSK zu empfohlenen technischen und organisatorischen Maßnahmen bei der Entwicklung und beim Betrieb von KI-Systemen, Version 1.0, abrufbar unter: https://www.datenschutzkonferenz-online.de/media/oh/DSK-OH_KI-Systeme.pdf) ist zu dokumentieren und durch **regelmäßige Audits** des KI-Systems **sicherzustellen** (zu Digital Compliance s. BRÄUTIGAM/HABBE, NJW 2022, 809). Dabei bedarf es auch der Implementierung **sicherer und nachvollziehbarer Löschkonzepte** (vgl. KEPPELER/BERNING, ZD 2017, 314; ROßNAGEL, ZD 2021, 188), insb. beim Widerruf von Einwilligungen.
- Die **Betroffenenrechte nach Art. 12 ff. DSGVO** u.a. auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Einschränkung, Übertragbarkeit und Widerspruch bleiben vollständig bestehen (zum Umgang des Arbeitgebers mit Auskunftsansprüchen nach der DSGVO BERNHARDT, NZA 2024, 666). Entsprechend muss das KI-System den Verantwortlichen in die Lage versetzen, die Betroffenenrechte gesetzeskonform zu adressieren.
- Die zwingende Mitbestimmung, insb. nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, erfordert eine **rechtzeitige und umfassende Information der Gremien** (vgl. BAG, Beschl. v. 30.4.2024 – 1 ABR 10/23, NZA 2024, 1217 m.w.N.; Beschl. v. 9.5.2023 – 1 ABR 14/22, NZA 2023, 1404; KALBFUS/SCHÖBERLE, ArbRAktuell 2023, 251; KAUFMANN/CHAKRABARTI, NZA 2025, 372, 374), welche die Funktionsweise der eingesetzten KI umfasst. Nur wenn der (Konzern- oder Gesamt-)Betriebsrat Kenntnis davon hat, wie die Technik funktioniert und was sie zu leisten imstande ist, kann er das KI-System sinnvoll regeln und seine zwingenden Mitbestimmungsrechte gesetzeskonform ausüben (vgl. BAG, Beschl. v. 23.3.2021 – 1 ABR 31/19, NZA 2021, 959).
- Seit dem 2.2.2025 besteht auf Grundlage von Art. 4 und Art. 113 der KI-VO eine **gesetzliche Schulungspflicht** im Umgang mit KI für Unternehmen, die KI-Systeme einsetzen oder betreiben. Betroffen sind alle Mitarbeitenden, die mit KI-Systemen – egal ob eigens entwickelt oder zugekauft – in Berührung kommen oder deren Ergebnisse nutzen. Dabei sind selbstredend auch die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte betreffend die Berufsbildung nach §§ 96 ff. BetrVG zu beachten.
- Da es sich bei KI-Systemen um neue Technologien handelt, deren Praxiseignung und Nutzen im konkreten Anwendungsfall und vor einem Flächen-Rollout des ausgiebigen Trainings und der entsprechenden „Testung“ bedürfen, müssen Gestaltungen für Test- und Pilotprojekte gefunden werden, die die notwendigen Experimentierräume in einem rechtskonformen Umfeld schaffen (zur Datenverarbeitung bei Softwaretests s. BURGHOF/SCHOLZ, ZD 2025, 551).

IV. KI-Use-Cases im Personalbereich

1. Identifizierung und Umsetzung

Es bedarf einer klaren Planung und strukturierten Ausrichtung, um den Bereich HR strategisch neu auszurichten, sonst kann der Einsatz der komplexen Technologie schnell am tatsächlichen Bedarf vorbeigehen. KI im Personalwesen sollte immer **konkrete Herausforderungen** adressieren und dabei konsequent **Unternehmensziele und Vorgaben der Geschäftsführung** unterstützen. Nur wer entsprechend systematisch und strukturiert vorgeht, vermeidet es, sich in einer Fülle von Technologieoptionen zu verlieren. Die folgende Checkliste hilft dabei, den richtigen HR-Use-Case zu identifizieren (vgl. SWEENEY, abrufbar unter: <https://activate-hr.de/hr-trends/ki-use-cases-im-hr-identifizieren-und-umsetzen/>).

Checkliste:☐ **HR-Prozesse analysieren**

HR muss sich einen Überblick über seine aktuellen HR-Prozesse verschaffen. Dabei gilt es insb. manuelle, zeitaufwendige und/oder sich oft wiederholende Aufgaben zu identifizieren, die i.d.R. effizienter durch KI-Systeme bzw. KI-Agenten bearbeitet werden können.

☐ **Engpässe und Probleme identifizieren**

Engpässe im Workflow sind zu identifizieren und es ist zu prüfen, an welchen Stellen **Routineaufgaben**, die von KI erledigt werden können, unnötig wertvolle Kapazitäten binden sowie zu Überlastungen und Fehlern führen (können).

☐ **KI-Funktionalität prüfen**

Die angedachte KI-Lösung, z.B. Natural Language Processing, Automatisierung, Matching, Data Analytics, ist mit den unternehmensspezifischen Anforderungen und Einsatzszenarien **abzugleichen**. Dabei ist auch **Skalierbarkeit** sicherzustellen, damit die KI-Anwendung mit dem Unternehmen wächst und auch zukünftige Anforderungen abdeckt.

☐ **HR-Use-Cases festlegen**

Es ist präzise festzulegen, welches spezifische **HR-Thema**, wie etwa Recruiting, Onboarding oder Self-Service-Chatbots, durch den Einsatz welcher KI-Technologie in welchem Prozess gelöst werden soll.

☐ **Nutzen und Machbarkeit bewerten**

Mithilfe einer **Wirkungs-/Machbarkeitsanalyse** ist zu ermitteln, welche KI-Use-Cases HR unter Beachtung der Kosten den größten Nutzen bringen, technisch, rechtlich und organisatorisch realisierbar sind und mit vorhandenen oder tragfähigen Technologien umgesetzt werden können.

☐ **Priorisierung und Entscheidung**

Für den Start in die „KI-Revolution“ sollten realistische, weniger komplexe und gut umsetzbare Use-Cases ausgewählt werden. Idealerweise beginnt die Umsetzung mit einem **Minimal Viable Product** (ein MVP ist die erste minimal funktionsfähige Version eines Produkts, die gerade genug Kernfunktionen besitzt, um einen echten Nutzen zu bieten und von einzelnen Anwendern getestet zu werden), um schnell erste Projekterfolge sichtbar zu machen und die Belegschaft hinter sich zu bringen. Der Schlüssel zu einem bedarfsgerechten, erfolgreichen Einsatz von KI im HR-Bereich ist ein gut durchdachter und ebenso geplanter Use-Case, der die technologischen Möglichkeiten mit den realen Anforderungen des Unternehmens unter Beachtung von Kosten-/Nutzenrelation verbindet.

Befolgt man diese Vorgaben, ersetzt KI im HR-Bereich Bauchgefühl durch **datengetriebene, objektive Entscheidungsprozesse** (zu Digitalisierung, Compliance und RegTech BRÄUTIGAM/HABBE, NJW 2022, 809). Eine übergreifende KI-Strategie stellt sicher, dass keine isolierten KI-Tools, die unzureichend in die HR-Prozesse integriert sind und damit wenig effizient und im schlimmsten Fall sogar kontraproduktiv sein können, eingeführt werden (SWEENEY, a.a.O.). Die Optimierung der Prozesse und Arbeitsabläufe durch den sachgerechten Einsatz von KI führt dann zu Kosteneffizienz, Nachhaltigkeit, Resilienz sowie einer Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit.

2. Anwendungsbereiche

a) KI und People Analytics

Unternehmen stehen heute mehr denn je unter dem (Konkurrenz-)Druck, ihre Organisation effizient, agil und zukunftssicher aufzustellen. Wer dabei auf fundierte Daten statt auf Bauchgefühl setzt, verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil. In diesem Sinne beschreibt **People Analytics** (vgl. „The Revealing Truth About People Analytics“, abrufbar unter: <https://www.personio.com/hr-lexicon/people-analytics/> und HUFF/GÖTZ, NZA-Beilage 2019, 73) einen **datengetriebenen HR-Ansatz**, um personal- und geschäftsrelevante Fragestellungen im Unternehmen zu analysieren und darauf aufbauend Entscheidungen zu optimieren (**datengestütztes HR**). Daten werden erhoben und analysiert, um aus ihnen Maßnahmen abzuleiten, die etwa zu schnellerer und besserer Einstellung, schnellerem und besserem Onboarding sowie einer besseren und nachhaltigeren Personalentwicklung bei leistungs- und marktgerechter Vergütung führen (vgl. MCKINSEY & COMPANY, How to

be great at people analytics, abrufbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-be-great-at-people-analytics>). Damit umfasst **People Analytics** drei wesentliche Komponenten (vgl. HUFF/GÖTZ, a.a.O.):

1. People Analytics nutzt fortgeschrittene Verfahren der Statistik und des maschinellen Lernens („KI“), um **Erkenntnisse zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen** zu generieren. Diese Verfahren ermöglichen es z.B., Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge im Unternehmen zu identifizieren (z.B. Ursachen von [fehlender] Arbeitszufriedenheit und Fluktuation), zukünftige Entwicklungen und Ereignisse zu prognostizieren (z.B. Fluktuationsraten und -wahrscheinlichkeiten verschiedener Mitarbeitergruppen) sowie große Mengen von (Text-)Daten zu verdichten und systematisch auszuwerten. Damit geht People Analytics deutlich über das klassische HR-Controlling und das dort verbreitete „Slice and Dice“, d.h. die Berechnung einfacher Statistiken (z.B. Mittelwerte) und Kennzahlen für verschiedene Mitarbeitergruppen (z.B. Standorte, Abteilungen, Altersgruppen), hinaus. Zusätzlich zu diesen einfachen Kennzahlen, die eine Identifikation von Problembereichen und Veränderungsbedarfen ermöglichen, liefert People Analytics dabei auch geeignete Stellhebel zur **Beeinflussung** dieser Kennzahlen und damit Ansätze zur **Lösung** der aufgedeckten Entwicklungen, Herausforderungen und Probleme.
2. Aufgrund der hohen Komplexität bei der Umsetzung von People Analytics (vor allem auch mit Blick auf die zugrundeliegenden Datenstrukturen und eingesetzten Analyseverfahren), erfolgt der Einsatz i.d.R. **technologiegestützt**, d.h. durch Einsatz verfügbarer Daten-, Datenanalyse- und Visualisierungs-Technologien bzw. spezieller, diese Komponenten umfassender Softwarelösungen. Dadurch wird die Nutzung von People Analytics auf breiter Ebene im Unternehmen ermöglicht: Werden die Ergebnisse in intuitiven **Self-Service-Dashboards** ausgegeben, können auch Nutzer ohne tiefere Vorkenntnisse von den Mehrwerten von People Analytics profitieren. Dies ermöglicht die Bereitstellung spezieller Funktionen für verschiedene Nutzergruppen (z.B. Unternehmensleitung, Führungskräfte, Rekrutierer, Personalentwickler, HR Business Partner) und deren Aufgabenbereiche und damit eine tiefe Unterstützung personalwirtschaftlicher Prozesse auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen. People Analytics kann damit gleichermaßen strategische wie auch operative Aufgaben und Entscheidungen unterstützen. Dies gilt erst recht, wenn KI-Chatbot Funktionalität unter Einsatz von LLMs bereitgestellt wird.
3. People Analytics bezweckt eine konsequente Evidenzorientierung bei Personalentscheidungen. Der konzeptionelle Ansatz hinter People Analytics, das sog. **evidenzbasierte Management** bzw. die **datengestützte Entscheidungsfindung**, ist in anderen Unternehmensbereichen bereits deutlich weiter verbreitet. Dieser Ansatz geht davon aus, dass sich die Qualität menschlicher Entscheidungen durch die Kombination von „Bauchgefühl“, also menschlicher Erfahrung und Intuition, und durch Daten und Datenanalysen generierte „empirische Evidenz“ deutlich verbessern lässt.

Im Kern geht es darum **Key Performance Indicators (KPIs)** zu identifizieren, die eine Return on Investment-Messung sowie eine monetäre Bewertung von Nutzen und Kosten im HR-Bereich ermöglichen. Die für den Erfolg von People Analytics maßgeblichen KPIs konzentrieren sich dabei insb. auf folgende Themen:

KPI	Bedeutung und Nutzen
Mitarbeiterbindung	Fluktuationsrate, um Abgänge zu minimieren und Talente zu halten
Talentmanagement	Rate interner Beförderungen, Dauer bis zur Stellenbesetzung
Diversity und Inklusion	Anteil weiblicher Führungskräfte, Einstellungsraten von Minderheiten
Recruiting-Effizienz	Time-to-Fill, Cost per Hire, Candidate Experience
Mitarbeiterzufriedenheit	Engagement-Score, Employee Net Promoter Score (eNPS)
Fehlzeiten	Krankenstand als Frühindikator für mögliche Fluktuation
Leistungskennzahlen	Produktivität und Leistungsmessung der Mitarbeitenden

KI-gestützt erfolgt ein kontinuierliches Monitoring dieser Kennzahlen in Form einer steten Überwachung der KPIs. Auf ihrer Grundlage erfolgen Anpassungen der Initiativen und Maßnahmen sowie ein transparentes Reporting an alle Stakeholder.

Bekannte **People Analytics** Lösungen im Enterprise-Bereich sind aktuell etwa Visier, Crunchr, OrgVue, Lattice, Humanforce/intelliHR, ChartHop und BambooHR. Beispiele für umfassende, weitreichendere HR-Plattformen mit integrierter People Analytics sind etwa SAP SuccessFactors People Analytics, Workday HCM und ADP Workforce Now.

Praxistipp:

Wichtige Kriterien bei der Auswahl der Software bzw. Lösung sind **Integrationen** (z.B. mit bestehenden HRIS-Systemen), **Flexibilität der Analytics** (vorgefertigt versus anpassbar), **Benutzerfreundlichkeit** (vor allem für Non-IT-User), **Datenschutzkonformität** (DSGVO, SOC 2 – SOC 2 ist ein Datenschutz- und Sicherheitsstandard für Dienstleistungsunternehmen, insb. im Bereich Cloud- und IT-Services, der die internen Kontrollen für den Umgang mit Kundendaten bewertet; die Einhaltung von SOC 2 signalisiert, dass ein Unternehmen Maßnahmen zum Schutz sensibler Informationen und zur Minimierung von Datenschutzrisiken implementiert hat und wird heute für HR-Software-Lösungen als geschäftskritischer Nachweis angesehen) und **Skalierbarkeit** für wachsende Organisationen.

People Analytics setzt auf die digitale Personalakte sowie das digitale Vertrags-, Dokumenten- und Datenmanagement, über die DSGVO-konform Beschäftigtendaten verarbeitet werden. Mittels People Analytics werden Beschäftigte datentechnisch durchleuchtet, überwacht und ggf. bei Fehlfunktion der Systeme ungerechtfertigt **ungleich** behandelt oder sogar **diskriminiert**. Arbeitgeber könnten datengestützte Fehlentscheidungen treffen und die Motivation der Beschäftigten untergraben (vgl. KLEBE/GERST, AuR 2024, 362). **Datenschutzkonformes** sog. **Data Gathering** setzt deshalb voraus, dass personenbezogene Daten wie Alter, Geschlecht oder andere Beschäftigtendaten nur erhoben und verarbeitet werden, wenn eine tragfähige Rechtsgrundlage nach DSGVO besteht, typischerweise Einwilligung, Vertragserfüllung oder ein berechtigtes Interesse, das mit strengen Schutzvorkehrungen abgewogen wird. Besonders bei sensiblen Daten nach Art. 9 DSGVO, wie z.B. Gesundheitsdaten, gelten dabei verschärfte Anforderungen. Da im Anwendungsbereich von People Analytics so gut wie immer personenbezogene Daten gem. Art. 4 Abs. 1 DSGVO und § 26 BDSG betroffen sind, sind People Analytics und Datenschutz zwingend in Einklang zu bringen. Für eine datenschutzkonforme Datenerfassung in People Analytics empfehlen sich i.S.d. Best Practice insb. folgende Maßnahmen:

- **Rechtsgrundlage der Verarbeitung:** Personenbezogene Daten dürfen nur auf Basis einer gesetzlich definierten Rechtsgrundlage (z.B. Einwilligung, Vertragsbezug, berechtigtes Interesse, § 26 BDSG) verarbeitet werden. Der Zweck der Datenverarbeitung muss nach Art. 5 Abs. 1 DSGVO klar und bestimmt sein.
- **Zweckbestimmung und -bindung:** Gesammelte Daten dürfen nur für den vorab definierten Zweck genutzt werden. Eine Weiterverarbeitung für andere Zwecke erfordert eine zusätzliche Rechtsgrundlage und Prüfung der Kompatibilität nach Art. 6 Abs. 4 DSGVO.
- **Privacy by Design/by Default:** Bereits bei der Planung werden alle datenschutzrechtlichen Vorgaben berücksichtigt, z.B. Datensparsamkeit, Datenminimierung, Pseudonymisierung und Anonymisierung.
- **Technische Infrastruktur, TOM:** Systeme müssen Zugangskontrollen, Verschlüsselung und Protokollierung bieten. Nur befugte Personen erhalten Zugriff auf personenbezogene Daten. Zugriffsrechte und Berechtigungskonzepte, Verschlüsselung und Mehrfachauthentifizierung sind Standard.
- **Data Governance und interne Regelungen:** Es gibt klare Richtlinien, wie Daten verarbeitet und ausgewertet werden.
- **Schulungen:** Alle Mitarbeitenden müssen zum Datenschutz geschult sein. Klare Leitfäden regeln den Umgang mit Daten in People-Analytics-Projekten.
- **Datenschutzfolgenabschätzung:** Insbesondere bei umfangreichen oder risikobehafteten Analysen sollte eine Datenschutzfolgenabschätzung nach Art. 35 DSGVO erfolgen.
- **Auftragsverarbeitungsverträge:** Wird mit Dienstleistern gearbeitet (z.B. externen Analytics-Plattformen), ist ein Vertrag notwendig, der die datenschutzgerechte Verarbeitung sicherstellt.

- **Transparente Information:** Betroffene müssen durch Datenschutzerklärungen und Hinweise über Zwecke, Speicherfristen, Weitergaben und ihre Rechte umfassend informiert werden (Informationspflichten nach Art. 13 und Art. 14 DSGVO sowie Auskunftsansprüche nach Art. 15 DSGVO).
- **Verbot der automatisierten Entscheidung (Art. 22 DSGVO):** Es gilt zwischen rechtlich unzulässiger KI-Entscheidung und zulässiger Entscheidungsvorbereitung zu trennen.
- **AGG-Anforderungen:** Mit Blick auf die §§ 1, 7, 15 und 22 AGG (vgl. MEYER, NJW 2023, 1841, 1846) müssen die Systeme AGG-konform betrieben werden.

Flankiert wird das Vorstehende durch die deutsche **Mitbestimmung nach dem BetrVG** (zu KI am Arbeitsplatz, Datenschutz und Rechten des Betriebsrats WITTELER/MOLL, NZA 2023, 327), in deren Rahmen Informationsansprüche des Betriebsrats nach §§ 80, 90 BetrVG und seine zwingenden Mitbestimmungsrechte etwa nach den §§ 87 Abs. 1 Nr. 1 und Nr. 6, 94, 95, 98 ff. und III BetrVG zu beachten sind. Eine offene Kommunikation der Betriebsparteien über den Umgang mit Daten, die verfolgten analytischen Zwecke und die Schutzmechanismen fördert dabei Akzeptanz und minimiert Risiken.

b) KI im Recruiting

Ein Bereich, in dem KI schon länger erfolgreich eingesetzt wird und in dem verlässliche, praktische Erfahrungswerte vorliegen, ist das KI-unterstützte **Recruiting** (zur Zulässigkeit von KI und Algorithmen im Recruiting GROSSMANN/HENKE/GRUNICKE, BB 2024, 2229; HOFFMANN, NZA 2022, 19; GÖPFERT/DUSSMANN, NZA-Beilage 2016, 41).

aa) Typische Einsatzfelder von KI im Recruitingprozess

Im Recruiting bieten sich eine Vielzahl erprobter, marktgängiger Einsatzszenarien. Zu nennen sind:

- das Erstellen und die Optimierung von **Stellenanzeigen** (zum sog. „*Programmatic Advertising*“ KNAPPERTSBUSCH, LTZ 2024, 40), das Employer Branding und die Steuerung von Social-Media-Aktivitäten,
- die Analyse nicht traditioneller Datenquellen im Rahmen eines KI-gestützten **Active Recruitings** (Stichworte: Scraping, Active Sourcing) sowie die Anlage und Verwaltung von **Talent-Pools** (vgl. GÖPFERT/DUSSMANN, NZA-Beilage 2016, 41),
- die Bewerberadministration durch KI-gestützte Analyse und Feedback unter Nutzung KI-gestützter Text-, Sprach-, Bild- und sonstiger Datenanalyse,
- der Einsatz von HR-Chatbots und virtueller Assistenten/Agenten (zu KI-Agenten vgl. BÄHR/VORBAU, ArbRAktuell 2025, 202),
- die automatisierte Terminplanung und Kommunikation mit Bewerbern,
- das automatisierte Candidate-Screening unter Einsatz von sog. **Candidate Screening Tools** (zu Bewerberdatenschutz und Recruiting s. das Positionspapier des Hamburgischen Beauftragten für Datenschutz und Informationsfreiheit, abrufbar unter: https://datenschutz-hamburg.de/fileadmin/user_upload/HmbBfDI/Datenschutz/Informationen/240606_Information_Bewerberdatenschutz_und_Recruiting.pdf), das entsprechende CV-Parsing und die **automatisierte Bewerbervorauswahl**,
- Assessment- und Interview-Auswertung sowie
- Matching und Ranking, Predictive Analytics (zu Predictive Policing am Arbeitsplatz RUDKOWSKI, NZA 2019, 72), Mustererkennung und Trendanalysen.

bb) Angestrebte Vorteile durch den Einsatz von KI im Recruiting

Die mittels KI im Recruiting-Bereich angestrebten Vorteile sind vielfältig und können HR bei rechtlich tragfähiger Umsetzung einen echten Produktivitätssprung vermitteln. Zu nennen sind:

- Ein hoher **manueller Bearbeitungsaufwand**, etwa bei der Lebenslaufanalyse oder der Interviewauswertung, kann von der KI übernommen werden, womit die Arbeitskraft im Personalbereich von Standard- zu anspruchsvolleren Aufgaben verlagert werden kann.

- Auch im Rahmen unstrukturierter Bewerbungen kann 24/7 die Datenstärke und permanente Verfügbarkeit von KI genutzt werden, um HR-Ressourcen zu entlasten und die Antwortzeiten zu verkürzen.
- Der Einsatz von KI-Lösungen im Bereich des **Matchings** mit dem geforderten Anforderungsprofil (zum Skill-Management STÜCK/THÜRING, ArbRAktuell 2025, 224) verspricht im Rahmen einer Bewerbervorauswahl eine bessere, schnellere und nachhaltigere Stellenbesetzung (zu den Grenzen der Eignungsbewertung bei Einstellungstests KRIMPHOVE, NZA-RR 2024, 57).
- Der Einsatz von KI verspricht eine deutliche **Zeit- und Kostenersparnis** bei gleichzeitiger Verbesserung der Recruiting-Effizienz (z.B. KPI-Zeit bis zur Stellenbesetzung = Time-to-fill).
- Wird ein sorgfältig trainiertes und geprüftes KI-Modell verantwortungsvoll eingesetzt, können **Objektivität und Chancengleichheit im Bewerbungsverfahren** gesteigert werden (Stichwort: Bias-Reduktion).
- Die Optimierung des Bewerbungsprozesses durch Einsatz von KI soll zu einer höheren **Bewerberzufriedenheit** i.S. einer sog. besseren Candidate Experience führen.
- Das KI einsetzende Unternehmen präsentiert sich am Markt und gegenüber den Bewerbern als „moderner Arbeitgeber“.

cc) Rechtliche Heraus- und Anforderungen

Die rechtlichen Heraus- und Anforderungen (vgl. SCHEMMEL, SPA 2024, 12) bei der Einführung und Anwendung KI-gestützter Recruiting-Systeme sind beträchtlich. Trotz ausdrücklicher gesetzlicher Regelung wird in der Praxis immer wieder gerne übersehen, dass Bewerberdaten **Arbeitnehmerdaten gleichgestellt** sind. Nach § 26 Abs. 8 S. 2 BDSG gelten Bewerber*innen für ein Beschäftigungsverhältnis sowie Personen, deren Beschäftigungsverhältnis beendet ist, als Beschäftigte.

Entsprechend müssen KI-Recruiting-Systeme den Vorgaben der DSGVO und des BDSG zur Verarbeitung personenbezogener Daten entsprechen. Transparenz- und Rechenschaftspflichten sind vollumfassend zu erfüllen. Eine intransparente Entscheidungsfindung durch KI ist auszuschließen. Auch die weitergehenden Anforderungen des EU AI Acts (= der KI-VO) sind einzuhalten (zum Beschäftigtendatengesetz als Blaupause der KI-Regulierung HEINE/KÖHLER, NZA 2024, 1547; zum Einsatz von KI in der öffentlichen Personalverwaltung RAQUET, ÖAT 2024, 246). Es gelten **Gleichbehandlungsgrundsätze** und **Diskriminierungsverbote**. Die im Recruiting eingesetzte KI muss zuverlässig trainiert worden sein. An ihr Training muss sich im Praxiseinsatz ihr ständiges Monitoring anschließen. Das eingesetzte KI-System ist im Rahmen einer fortdauernden Störfallanalyse und -behebung zu überprüfen, anzupassen und nach dem jeweiligen Stand der Technik zu verbessern.

KI-gestützte Recruiting-Systeme im HR-Bereich unterliegen den Informations- und sie begleitenden Ansprüchen des Betriebsrats nach §§ 80, 90 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG sowie seinen zwingenden Mitbestimmungsrechten, vor allem nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Überwachung durch technische Einrichtungen mit entsprechendem Kontrolldruck). § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG greift immer dann, wenn die Systeme objektiv geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung von Beschäftigten zu überwachen, also etwa im Zuge einer **Bewerbervorauswahl** oder wenn ein **Matching** auf Basis von KI-Algorithmen erfolgt. Des Weiteren besteht ein Zustimmungserfordernis nach § 94 BetrVG bei Personalfragebögen, insb. wenn die KI automatisiert Fragen an Bewerber stellt oder Daten verarbeitet. Richtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen bedürfen nach § 95 BetrVG – insb. auch wenn KI-Systeme bei der Festlegung dieser Richtlinien beteiligt sind (§ 95 Abs. 2a BetrVG) – der Mitbestimmung des Betriebsrats.

Der Arbeitgeber ist nach Art. 4 KI-VO verpflichtet, seinen HR-Mitarbeitern essenzielles Know-how für den datenschutzkonformen Einsatz von KI und Machine Learning zu vermitteln. Gleichfalls hat er sicherzustellen, dass zwingende und wertvolle HR-Kompetenzen durch den Einsatz von KI nicht verloren gehen und die HR-Verantwortlichen die Kontrollhoheit behalten. Es gilt das Verbot automatisierter

Entscheidungen gem. Art. 22 DSGVO. Entsprechend ist auch im Recruiting-Bereich persönliche, menschliche Interaktion und (Letzt-)Aktion unverzichtbar. Es gilt der Grundsatz: **KI soll den Menschen unterstützen, ihn aber nicht ersetzen.**

c) KI und Vergütung

aa) Einsatzfelder von KI bei der Steuerung der Vergütung

KI und Vergütung ist ein im deutschen rechtlichen Schrifttum im Widerspruch zu seiner Bedeutung weitgehend unbehandelter Gegenstand. Dabei zeichnet sich der Vergütungsbereich in besonderer Weise durch zeitaufwändige, wiederkehrende, skalierbare HR-Routineaufgaben bei gleichzeitig hoher Fehleranfälligkeit aus, was ihn für einen KI-Einsatz prädestiniert. Dieser Befund wird zudem dadurch gestützt, dass eine enge sachliche Verknüpfung mit der Vergütungsabrechnung besteht und nutzbare Datenbestände in den HR-Systemen bereits verfügbar sind.

HR will und kann mittels KI zahlreiche Erkenntnisse im Bereich der Vergütung gewinnen. Zu nennen sind insb.:

- **Marktanalysen & Gehaltsbenchmarks:** Analyse externer Gehaltsdaten, z.B. aus Infoportalen oder Gehaltsdatenbanken zur Erstellung von Gehaltsbenchmarks für Regionen, Branchen, Positionen etc.
- **Gehaltsgerechtigkeit & Pay Equity:** Identifikation von Ungleichheiten nach Geschlecht, Alter, Herkunft etc., auch unter Berücksichtigung von Verantwortung, Berufserfahrung und Leistung.
- **Gehaltsentwicklung & Prognosen:** Simulation von Gehaltsentwicklungen auf Basis von historischen Trends, Inflation, Tarifverträgen oder Leistung.
- **Performance-basierte Vergütung:** Analyse von Leistungsdaten (z.B. aus Performance Reviews, 360°) zur Bewertung von Bonusverteilung, Zielerreichung und individuellen Entwicklungen.
- **Personalbindung & Vergütung:** Modelle zur Vorhersage von Kündigungswahrscheinlichkeit (sog. Churn Prediction, engl. für Abwanderung, Kündigung) in Abhängigkeit vom Gehalt und anderen Einflussfaktoren.
- **Vergütungsstruktur & Optimierung:** Identifikation ineffizienter oder inkonsistenter Gehaltsverteilungen, Simulationsmodelle zur Optimierung der Gehaltsbänder.
- **Vergütungsplanung & Budgetierung:** Automatisierte Berechnung von Gehaltsbudgets nach Szenarien (z.B. 3 % versus 5 % Erhöhung) unter Berücksichtigung von Headcount und Performance.

Zusammengefasst ermöglicht die KI-gestützte Analyse und Verarbeitung von Vergütungsdaten im Wege des Benchmarkings und über Vergleichsbetrachtungen eine **positions-, aufgaben- und leistungsgerechte Vergütung** (fix, variabel, Sachbezug, sonstige Vergütungsbestandteile). Bei der (strategischen) Vergütungsplanung und -entwicklung, insb. für Führungskräfte, können eine Vielzahl von Metriken und KPIs im Zusammenspiel mit Vergleichsdaten (Big Data) durch KI fortlaufend ausgewertet und interpretiert werden. Damit entsteht eine datengestützte Entscheidungsbasis für Equal Pay, die den gesetzlichen Anforderungen Rechnung trägt und die Grundlage für eine leistungsgerechte, diskriminierungsfreie und faire Vergütung schafft.

bb) Angestrebte Vorteile durch den Einsatz von KI im Bereich der Vergütung

Angestrebte Vorteile durch den Einsatz von KI im Bereich der Vergütung sind u.a.:

- eine **datengetriebene Entscheidungsfindung** („Daten statt Nasenfaktor oder Bauchgefühl“),
- eine **Effizienzsteigerung** durch Entlastung von sich wiederholenden Standardaufgaben,
- **Rationalisierung, Kosteneinsparung** und Erhöhung der **Verfügbarkeit** durch den Einsatz von Technik,
- Ausrichtung der Human Workforce auf strategische und Kontrollaufgaben,
- **Personalisierung** von HR-Dienstleistungen mit Blick auf Serviceausrichtung (Employee Experience und Employee Centricity) und Hyperpersonalisierung (Stichwort: moderner Arbeitgeber),

- Digitale Transformation von HR und Verbesserung der HR-Workflows,
- DEI (Diversity Equity Inclusion; DEI steht für drei miteinander verbundene Konzepte, die darauf abzielen, diskriminierungsfreie, faire, respektvolle und inklusive Arbeitsumgebungen zu schaffen).

cc) Rechtliche Heraus- und Anforderungen

KI-unterstützte Vergütung im HR-Bereich muss, um compliant zu sein, folgende rechtliche Voraussetzungen erfüllen:

- Sie muss i.S.d. DSGVO und des BDSG **datenschutzkonform** sein und weitere gesetzliche Vorgaben, etwa nach der KI-VO, dem MiLog, dem AEntG und dem NachwG erfüllen.
- Sie muss **mitbestimmungskonform** ausgestaltet sein und dabei sowohl die Informationsansprüche als auch die zwingenden Mitbestimmungsrechte, insb. nach § 87 Abs. 1 Nr. 6; Nr. 10 und Nr. 11 BetrVG, berücksichtigen.
- Sie muss **transparent** und **sicher** sein. Der Verantwortliche muss seine Informations- und Rechenschaftspflichten gegenüber den betroffenen Arbeitnehmenden erfüllen (zu Art. 15 DSGVO und zum Umfang sowie Gegenstand des datenschutzrechtlichen Auskunftsanspruchs s. BGH, Urt. v. 15.6.2021 – VI ZR 576/19, NJW 2021, 2726; RUDKOWSKI, NZA 2024, 1; LEMBKE, NZA 2022, 513; zum immateriellen Schadensersatz nach Art. 82 DSGVO BETTINGHAUSEN, NZA-RR 2025, 233; zur KI-VO aus HR-Sicht FÖRSTER/GEHRMANN, SPA 2024, 113).
- Sie muss **diskriminierungsfrei** sein (vgl. RL EU 2023/970 [Entgelttransparenz-RL], hierzu WINTER, EuZA 2024, 140 und Art. 157 AEUV, AGG, EntgTranspG, hierzu BAG, Urt. v. 16.2.2023 – 8 AZR 450/21, NZA 2023, 958; BAG, Urt. v. 21.1.2021 – 8 AZR 488/19, NZA 2021, 1011, zum allgemeinen arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz s. BAG, Urt. v. 20.2.2025 – 6 AZR 111/24, NZA 2025, 662; Urt. v. 12.10.2022 – 5 AZR 135/22, NZA 2023, 225; HOLTHAUSEN, ZAP 2024, 1181).

Durch gute Datengrundlage und -qualität, transparente und in der Praxis tragfähige Algorithmen ist KI im Vergütungsbereich ethisch, fair und diskriminierungsfrei, verantwortungsvoll, transparent, nachhaltig und nachvollziehbar auszugestalten. Mit Blick auf die Gefahr von Bias (Vorurteilen und/oder Verzerrungen) in Algorithmen und Daten bedarf die KI im Bereich der Vergütung einer ständigen besonders **sensiblen** und **kritischen Überwachung** durch in besonderem Maße qualifizierte, eigenständig denkende HRler.

d) KI und Performance Management

aa) Einsatzfelder von KI im Performance Management

Die Einsatzfelder von KI im Performance Management sind wie die KPIs als bestimmende Messgrößen vielfältig. Es geht u.a. darum, **Leistungsstatistiken** und **-übersichten** zu erhalten, Bewertungen zu objektivieren, Entwicklungsprozesse zu personalisieren und die Effizienz von Feedbacks und Zielvereinbarungen zu steigern.

360°-Reviews (zu Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld STAAB/GESCHKE, Hans Böckler Stiftung, Study 429; März 2020, abrufbar unter: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007864/p_study_hbs_429_2.pdf), die Feedback von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitenden, Kunden und Partnern bündeln, sind im Performance Management weiterhin relevant, aber ihre Ausrichtung, ihr Nutzen und ihre Form verändern sich im Zuge des KI-Einsatzes. In vielen Unternehmen wird 360°-Feedback heute mit kontinuierlichen, KI-basierten Pulsbefragungen und Stimmungsanalysen kombiniert, sodass die klassische, periodische Umfrage an Bedeutung verliert, während „**Always-on**“-Feedbackkanäle und automatisierte Analysen an Bedeutung gewinnen.

Eine grundlegende Weichenstellung, die auch Auswirkungen auf die rechtliche Beurteilung nach sich zieht (vgl. BAG, Beschl. v. 11.12.2018 – 1 ABR 13/17, NZA 2019, 1009; Beschl. v. 21.11.2017 – 1 ABR 47/16, NZA 2018, 380), ist die Frage, ob Mitarbeiterbefragungen **mit** oder **ohne Personenbezug** infolge von Anonymisierung (pseudonymisierte Daten sind weiterhin personenbezogene Daten i.S.d. DSGVO, da

eine Zuordnung zu einer Person mit zusätzlichen Informationen möglich ist, vgl. Art. 4 Nr. 5 DSGVO und Erwägungsgründe 16 und 26; dies gilt erst recht beim Einsatz von KI aufgrund der durch sie gegebenen Möglichkeiten der Reidentifizierung) durchgeführt und im Rahmen von Survey Analytics ausgewertet werden. Dabei gilt, dass personenbezogene Befragungen und Auswertungen bessere – weil individuellere – Erkenntnisse bringen, die zielgerichtete Maßnahmen ermöglichen. Anonymisierte Feedbackverfahren hingegen bringen deutliche Vorteile in Bezug auf Datenschutz, fehlenden Kontrolldruck und daraus abzuleitende Ehrlichkeit. Die Vor- und Nachteile lassen sich differenzierter wie folgt beschreiben.

Vorteile personenbezogener Befragungen:

- Durch die **personenbezogene Zuordnung** von Antworten zu einzelnen Mitarbeitenden können deren Entwicklungspotenziale und Probleme gezielt adressiert werden.
- Führungskräfte wird die Möglichkeit eröffnet, **individuell** zu intervenieren und **gezielte Fördermaßnahmen**, ein Coaching, Gespräche oder sonstige Lösungen anzubieten, was die Wirksamkeit der Maßnahmen signifikant erhöht.
- **Trends** auf Personen-, Team- oder höherer Ebene können systematisch verfolgt und evaluiert werden, sodass auch langfristige Entwicklungen und übergeordnete Trends und Probleme von unternehmensstrategischer Bedeutung erkannt werden.
- Die Möglichkeit, **Rückfragen** zu stellen oder eine **kontinuierliche Unterstützung** aufzubauen, steigert im Rahmen eines vertrauensvollen Miteinanders die Bindung und Führungskompetenz.

Vorteile anonymisierter Befragungen:

- Mitarbeitende fühlen sich freier, **ehrliche** und **kritische Antworten** zu geben sowie Kritik zu äußern, da sie keine negativen Konsequenzen fürchten müssen.
- Anonymisierte Auswertungen sind besser geeignet, organisationale Trends, systematische Schwächen oder kulturelle Probleme aufzudecken, weil sie einen breiteren, **unverfälschten Einblick** in die Stimmung der Beschäftigten bieten.
- Besonders **sensible Themen** lassen sich offen ansprechen und die Akzeptanz der Befragung steigt meist deutlich, weil sich die Befragten gleichzeitig geschützt und wahrgenommen fühlen.
- Die Auswertung garantiert den **Datenschutz** und entspricht oft regulatorischen Anforderungen, insb. bei kritischen Feedback-/Stimmungsanalysen.
- Mitbestimmungsrechtliche Probleme und Konfliktlagen werden an maßgeblichen Punkten entschärft.

Ein zentraler Punkt des KI-gestützten Performance Managements ist die automatisierte KPI-Optimierung (vgl. <https://ki-automatisierung-marketing.de/kpi-optimierung-durch-ai/>). KI-Systeme analysieren KPIs fortlaufend und helfen, Ziele anzupassen und den Erfolg oder Misserfolg granular zu messen. Dabei prognostizieren **Predictive Analytics** zusätzlich zukünftige Entwicklungen auf Basis historischer Daten. So kann die Personalentwicklung durch die Analyse von Schulungsbedarf unter Berücksichtigung der gewonnenen Performance-Daten im Rahmen von **Skill-Gap-Analysen** vorangetrieben werden. Andere KPIs sind auf die Analyse und die Prognose von Fluktuation sowie Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ausgerichtet, um die Fluktuation entsprechend den Unternehmenszielen zu steuern und das Engagement der Mitarbeiter (zur Steigerung ihrer Produktivität) zu erhöhen. Im Gesundheitsmanagement zielen **Work-Life-Balance-Bewertungen** darauf ab, über aussagekräftige KPIs eine Senkung des Krankenstandes herbeizuführen. Auch Flight Risk Management und Mitarbeiterbindung stehen mit der Mitarbeiterzufriedenheit in einem gedanklichen Kontext. Entsprechend zielen KPIs in diesem Bereich darauf ab, über prognostische Analysen und datengetriebene Maßnahmen die Mitarbeiterfluktuation zu senken und insb. Leistungsträger zu halten.

Hinweis:

Neben Microsoft Viva Glint, SAP SuccessFactors People Analytics und Qualtrics gibt es eine Vielzahl alternativer Lösungen für KI-gestützte Mitarbeiterbefragungen (z.B. Culture Amp, Honestly, Netigate, Leapsome, Officevibe, Peakon (Workday), QuestionsPro, Survey Monkey, Survey Sparrow und Tiny Pulse), die international und im deutschen Markt eingesetzt werden. Diese Plattformen zeichnen sich durch intelligente **Sentiment-Analysen**, automatisierte Auswertungen sowie **adaptive Umfragefunktionen** aus und unterstützen umfassende Employee Experience-, Feedback- und Entwicklungsprozesse.

bb) Angestrebte Vorteile durch den Einsatz von KI im Performance Management

Der Einsatz von KI im Performance Management bringt vielfältige Erkenntnisse und Vorteile für HR, die sowohl die **Effizienz** als auch die **Qualität der Mitarbeiterbewertung** erheblich steigern können. KI ermöglicht eine schnellere, umfassendere und strukturellere Analyse großer Datenmengen, was bei hoher Datenqualität zu präziseren Einblicken in Mitarbeiterleistungen, Verhaltensmuster und Entwicklungspotenziale führt. Auf dieser datengetriebenen Grundlage können personalisierte Entwicklungspläne und gezielte Fördermaßnahmen erstellt werden, die besser auf individuelle Stärken und Schwächen eingehen.

KI-Systeme im Performance-Management automatisieren HR-Routineaufgaben, reduzieren menschliche Fehlerquellen und entlasten Führungskräfte bei der Datenauswertung. Die Analyse von Performance-Mustern und Predictive Analytics helfen HR, zukünftige bedeutsame Entwicklungen und Risiken, wie etwa eine Kündigungsgefahr, frühzeitig zu erkennen. Außerdem unterstützen KI-Tools bei der Verknüpfung von Unternehmenszielen mit Mitarbeiterzielen, was die strategische Ausrichtung des Performance Managements verbessert und HR eine stärkere gestalterische, aufgewertete Rolle im Unternehmen zuweist.

Weitere angestrebte Vorteile sind die Verbesserung der Transparenz, Fairness und Objektivität im Bewertungsprozess, da KI-Algorithmen standardisierte Kriterien zugrunde legen und menschliche Bias reduzieren können. Ebenso fördert KI die Echtzeit-Überwachung von Leistungskennzahlen/KPIs und ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Veränderungen.

Personalisierte, datengestützte Feedbackprozesse und Entwicklungsangebote erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Insgesamt führt der KI-Einsatz im Good-Case zu einer **effektiveren, agilen und innovationsorientierten Personalsteuerung**, die Unternehmen hilft, dem Fachkräftemangel zu begegnen und Wettbewerbsvorteile auszubauen. Zusammenfassend liefert der KI-Einsatz HR im Performance Management:

- schnellere, genauere Datenanalysen und Prognosen,
- Automatisierung und Entlastung von administrativen Aufgaben,
- verbesserte Objektivität und Fairness bei Bewertungen,
- Frühwarnsysteme für Risiken und Entwicklungsbedarfe,
- personalisierte Mitarbeiterförderung und -bindung,
- strategische Angleichung von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen,
- Erhöhung der Agilität und Innovationskraft im Personalmanagement.

Diese grundlegenden Erkenntnisse und Vorteile machen KI zu einem **zentralen Treiber** für ein modernes, datenbasiertes und mitarbeiterorientiertes Performance Management.

cc) Rechtliche Heraus- und Anforderungen

Der Einsatz von KI im Performance-Management erfordert – nicht zuletzt zum Schutz des allgemeinen Persönlichkeitsrechts gem. Art. 1 Abs. 1 i.V.m. Art. 2 Abs. 1 GG – eine **umfassende Information und transparente Aufklärung** der betroffenen Arbeitnehmer*innen u.a. über den Zweck und die Leistungs-

fähigkeit der eingesetzten Systeme, insb. soweit eine freiwillige Einwilligung nach Art. 7 DSGVO (hierzu UECKER, ZD 2019, 248) als Rechtsgrundlage der Datenverarbeitung erforderlich ist. Datenschutz ist durch strenge Zweckbindung, Datenminimierung und-sparsamkeit sowie Anonymisierung sicherzustellen. Es darf „keine Verarbeitung personenbezogener Daten auf Vorrat“ außerhalb der Zweckbindung erfolgen.

Für Mitarbeiterbefragungen mit KI-Analyse stehen DSGVO-konforme Lösungen am Markt zur Verfügung, wobei insb. die großen Anbieter i.S.d. Gewährleistung der Compliance umfangreiche Konfigurationsmöglichkeiten zur Einrichtung hoher Schutzstandards bieten. Datenschutzkonforme Systeme gewährleisten Datenschutz durch technische Architektur, Compliance-Management und transparente Datennutzung. Unternehmen sollten deshalb mit Blick auf Datenschutzanforderungen und Infrastruktur sorgfältig den Anbieter und sein Produkt prüfen und dann bevorzugt solche Lösungen wählen, die **umfassenden Datenschutz** auf DSGVO-Niveau mitbringen. Zudem sollten sie im Regelfall eine eigene Datenschutzfolgenabschätzung nach Art. 35 DSGVO durchführen.

Entsprechend dem Personenbezug und mit ihm einhergehendem Kontrolldruck ergeben sich u.U. **zwingende Mitbestimmungsrechte** nach § 87 Abs. 1 Nr. 1, § 87 Abs. 1 Nr. 6 und/oder § 94 BetrVG. Auch die Richtlinien zur personellen Auswahl nach § 95 Abs. 1 BetrVG sind betroffen, wenn KI bei der Auswahl und ggf. Trennung von Mitarbeitenden eingesetzt wird, was oft mit Performance-Management verknüpft ist. Insgesamt muss der Betriebsrat vom Design über Training und Einsatz bis zur laufenden Kontrolle von KI-gestütztem Performance-Management mitbestimmen, um Datenschutz, Chancengleichheit und Rechte der Mitarbeitenden sicherzustellen. Mit der Mitbestimmung verbunden sind auch hier rechtzeitige und umfassende Informations-, Beratungs- und Kontrollrechte des Betriebsrats sowie Ansprüche auf Hinzuziehung von Sachverständigen, deren Kosten der Arbeitgeber nach § 80 Abs. 3 BetrVG zu tragen hat.

V. Fazit

Konkrete **Verarbeitungszwecke** für KI-gestützte HR-Systeme im Unternehmen müssen klar und detailliert dokumentiert sowie in Betriebsvereinbarungen und Datenschutzunterlagen nach den Regeln der Kunst und aktuellen Best-Practice-Grundsätzen geregelt werden. Die präzise Zweckbestimmung und -bindung bringt die erforderliche Rechtssicherheit und garantiert die DSGVO-Konformität beim Einsatz von KI.

Vertrauensvolle, ethische KI (vgl. WULF/FISCHER-PRESSLER/UHLER/HEIDINGSFELDER et al., Vertrauenswürdige KI und verwandte Konzepte verstehen und anwenden, abrufbar unter: <https://publica.fraunhofer.de/bitstreams/3f64fba2-9d65-48e3-b737-068f5ab8eb7a/download>) bedarf sinnvoller, fair ausgewogener und nachhaltiger Lösungen für Arbeitnehmer*innen, Betriebsräte und Arbeitgeber auf Augenhöhe. Damit ist der **Betriebsrat** ein **zentraler Akteur**, um Chancen und Risiken von KI auszugleichen und eine verantwortungsvolle, gesetzeskonforme Nutzung sicherzustellen.

Sorgfältige Zielsetzung und Planung, Struktur, Auswahl des Anbieters, Sicherstellung von Compliance-Anforderungen, bestmögliche Konfiguration des Systems, verantwortungsvolles Datentraining, transparente Information der Belegschaft vor Einführung zur Sicherung von Akzeptanz, beständige Überwachung und Kontrolle nach Einführung, Feedback, Systembewertung und ständige Verbesserung sind zentrale Stichworte, die zeigen, dass der Einsatz von KI kein „Schnellläufer“, sondern ein verantwortungsvolles und bedeutsames **Dauerprojekt** ist, dass entsprechend angegangen werden muss und bei dem die Projektverantwortlichen i.S.d. **menschlichen Letztverantwortung** stets die Übersicht und Kontrolle behalten müssen.