

HR-Rollen im Wandel

Zusammenarbeit statt Zuständigkeit – ein Zukunftsmodell für das HRM

Die Rolle des Human Resource Management (HRM) steht vor einer grundlegenden Neudefinition. Klassische Zuständigkeiten weichen einem Modell der geteilten Verantwortung – Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Expert*innen gestalten gemeinsam die Entwicklung von Menschen und Organisationen. Was dieser Paradigmenwechsel für das HRM bedeutet, erfahren Sie im Beitrag.

Von Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum und Prof. Dr. Anna Sender

Die Zeitenwende im Human Resource Management

Der Wandel in der Arbeitswelt ist tiefgreifend. Organisationen stehen unter hohem Innovationsdruck, kämpfen mit dem Fachkräftemangel, erleben neue Formen der Zusammenarbeit und sind gefordert, sinnstiftende und lernförderliche Umgebungen zu schaffen. Gleichzeitig lösen sich tradierte Organisationsmodelle auf, Rollen und Jobprofile wandeln sich rasant, digitale Agenten und Assistenzsysteme verändern betriebliche Prozesse tiefgreifend. Gemäss WEF (The Future of Jobs Report, 2025) werden bis 2030 voraussichtlich 39% der Kernkompetenzen von Arbeitskräften andere sein als heute. Inmitten dieser Transformation steht das Human Resource Management (HRM) selbst zur Disposition. Klassische HR-Funktionslogiken – als Service oder Support – stossen an Grenzen, wenn Mitarbeitende nicht mehr nur verwaltet, sondern in ihrer Eigenverantwortung, Lernfähigkeit und Gestaltungskraft gestärkt werden sollen. Gleichzeitig ergänzen oder ersetzen KI und datengetriebene HR-Systeme zunehmend menschliche Unterstützung.¹

Vor diesem Hintergrund gewinnt ein neues Verständnis von People Management an Kontur: eines, das nicht auf funktionale Zuständigkeit setzt, sondern auf geteilte Verantwortung. People Management wird zu einer geteilten Praxis von Mitarbeitenden, Führungskräften und HR-Expert*innen.² Klassisches HR-Fachwissen, das auf strukturierten Daten wie Personalrecht, Lohnsystemen, Auswahlverfahren oder Leitlinien für Mitarbeiter-



People Management als gemeinsame Verantwortung bedeutet, dass zentrale Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung nicht länger exklusiv einer Funktion zugewiesen sind.

gespräche beruht, ist heute dank digitaler Tools und verfügbarer Ressourcen deutlich leichter zugänglich. Führungskräfte können dieses Wissen bedarfsorientiert abrufen und in ihre tägliche Praxis integrieren. Diese Perspektive verändert nicht nur das Selbstverständnis von HR, sondern stellt grundlegende Fragen an Rollen, Strukturen – und vor allem: an die Kompetenzen, die für eine zukunftsfähige Personalarbeit erforderlich sind.

Neu verteilte Verantwortung – ein Paradigmenwechsel im HRM

People Management als gemeinsame Verantwortung bedeutet, dass zentrale Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung nicht länger exklusiv einer Funktion zugewiesen sind. Vielmehr übernehmen Beschäftigte zunehmend Verantwortung für ihre persönliche Entwicklung und Wirksamkeit, während Führung neu gedacht wird – nicht mehr als Entscheidungshoheit, sondern als Er-

möglichung, Begleitung und Orientierung. Die HR-Funktion entwickelt sich dabei von einer operativen Verwaltungsstelle hin zu einem strategischen Partner, der Lernräume schafft, Kulturprozesse unterstützt und das Zusammenspiel innerhalb der Organisation gezielt fördert. Zugleich ist es wichtig, dass die Verantwortung nicht einseitig auf Mitarbeitende verlagert wird – nur wenn HR als unterstützend, zugänglich und wirksam erlebt wird, kann dieses Modell Vertrauen schaffen und echte Entwicklung ermöglichen.

In der Praxis zeigt sich dieser Wandel beispielsweise daran, dass Mitarbeitende ihre Weiterbildungsentscheidungen nicht mehr primär an zentral vorgegebenen Katalogen oder HR-Empfehlungen ausrichten. Stattdessen orientieren sie sich vermehrt an den Erfahrungen und Einschätzungen ihrer Kolleginnen und Kollegen – etwa über interne Communitys, Peer-Empfehlungen oder geteilte Lernpfade. HR entwickelt nicht mehr den «Weiterbildungsplan», sondern die Infrastruktur und den kulturellen Rahmen, in dem Lernen durch Vernetzung und geteilte Verantwortung entsteht.

Diese Verschiebung erfordert neue Kompetenzen, die weit über klassische HR-Kategorien hinausgehen. Sie betreffen alle organisationalen Akteure und reichen von Selbstführung und Reflexionsfähigkeit über Systemdenken und Ambiguitätstoleranz bis hin zu Beziehungs- und Kooperationskompetenz. Es geht nicht mehr nur um die Frage, wer für People-Themen zuständig ist – sondern wie Personalmanagementverantwortung

intelligent geteilt, Entwicklung ermöglicht und Lernen integriert wird.

Die unternehmerische Rolle im People Management

Das Potenzial des Wandels zeigt sich besonders in der unternehmerischen Dimension des modernen People Managements. HR-Professionals übernehmen zunehmend Aufgaben, die über Prozesse und Programme hinausgehen – etwa die Mitgestaltung von Geschäftsmodellen, die Förderung von Innovationsfähigkeit oder die strategische Steuerung von Kultur- und Kompetenzentwicklungen. Die Fähigkeit, HR-Arbeit mit unternehmerischem Denken zu verbinden, wird so zu einem zentralen Zukunftsfaktor – auch wenn dieser Perspektivwechsel vielerorts noch am Anfang steht.

Gefragt sind technologische Anschlussfähigkeit, strategisches Denken und die Bereitschaft, klassische Zuständigkeiten zu überschreiten. Statt isolierter Spezialist*innen braucht es integrative Gestal-

ter*innen, die HR, Business und Technologie verbinden und so den Wandel in Organisationen aktiv mitgestalten.

Diese Entwicklung stellt hohe Anforderungen an die Profession. People Manager müssen Veränderungsprozesse nicht nur begleiten, sondern mit unternehmerischem Weitblick gestalten. Kompetenzen wie Kreativität, Innovationskraft, strategische Urteilsfähigkeit und Transformationskompetenz gewinnen an Bedeutung – ebenso wie Lern- und Beziehungskompetenz. Lernen darf dabei nicht als Add-on verstanden werden, sondern muss, wie Kauffeld und Rothenbusch (2023) betonen, integraler Bestandteil organisationaler Entwicklung sein.³ People Management schafft dafür die Plattform – und fördert eine Lernkultur, die individuelle wie kollektive Entwicklung ermöglicht.

Das PMO-Kompetenzmodell – drei Ebenen wirksamer Gestaltung

An der Hochschule Luzern Wirtschaft wurde ein Kompetenzmodell entwickelt,

das die Anforderungen an ein zukunftsorientiertes People Management systematisiert. Das Modell People Management & Organisation (PMO) basiert auf einem integrativen Verständnis von HR-Arbeit als gemeinschaftliche Gestaltungspraxis und gliedert sich in drei sich ergänzende Ebenen (vgl. Abbildung).

Im Zentrum steht die unternehmerische und strategische Kompetenz. Diese Dimension umfasst die Fähigkeit, in komplexen, dynamischen Umwelten strategisch zu denken, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für organisationale Wirksamkeit zu übernehmen. Es geht um unternehmerisches Handeln im erweiterten Sinne: um das Erkennen von Potenzialen, das Gestalten von Möglichkeitsräumen und die Bereitschaft, Verantwortung über die eigene Rolle hinaus zu übernehmen. Die Idee: People-Management-Expert*innen werden in Zukunft mit einem breiten Kompetenzportfolio auch auf Kundenprojekten mitarbeiten und zwischen People- und Business-Projekten switchen.



FFHS Fernfachhochschule
Schweiz
Mitglied der SUPSI

Menschen. Kompetenzen. Karriere. Leben & Studieren einfach kombinieren.

HR neu denken: Machen Sie sich auf den Weg zu Exzellenz im Bereich People & Culture und bauen Sie Ihre Kompetenzen aus! Das spezifisch für berufsbegleitendes Studieren entwickelte Studienmodell lässt sich mit Beruf, Familie oder Sport flexibel vereinbaren.

ffhs.ch/people-and-culture

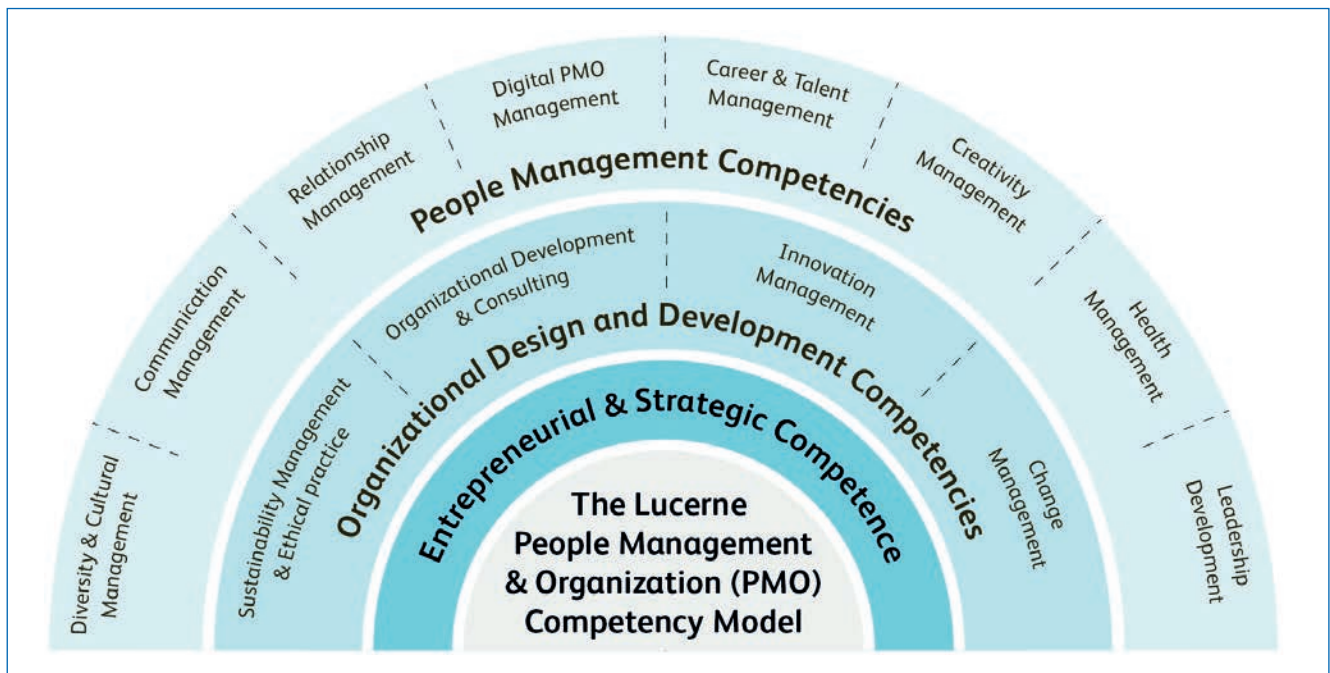


Abbildung: Kompetenzmodell des MSc Major Programs: People Management and Organisation der HSLU

Auf der zweiten Ebene fokussiert das Modell auf Kompetenzen des Organisationsdesigns und der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Hierzu zählen Kreativitäts-, Change- und Innovationskompetenz, Organisationsentwicklungswissen sowie Beratungskompetenz. Diese Fähigkeiten befähigen HR-Professionals und Führungskräfte dazu, Transformationsprozesse anzustossen, Strukturen zu hinterfragen und kontinuierlich neue Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen – Fähigkeiten, die in einer Welt wachsender Unbeständigkeit essenziell sind.

Die dritte Ebene beschreibt konkrete People-Management-Kompetenzen. Dazu gehören klassische Themen wie Talent-Management, Leadership Development oder Diversity Management ebenso wie neue Kompetenzfelder wie digitales HR, Gesundheitsmanagement oder Beziehungs- und Kommunikationsarbeit. Sie machen deutlich: Wirksames People Management ist heute umfassender, systemischer und pluraler denn je – und es verlangt nicht nur Wissen, sondern Handlungs- und Handlungskompetenz.

Bildung neu denken – Lernen als strategisches Gestaltungsfeld

Die Entwicklung neuer Kompetenzen erfordert ein verändertes Verständnis

von Lernen. Klassische Formate wie Vorlesungen greifen angesichts komplexer Herausforderungen zu kurz. Lernen muss arbeitsnah, dialogisch, situativ und selbstgesteuert erfolgen – eingebettet in reale Aufgaben, unterstützt durch soziale Beziehungen und digitale Technologien. Fachhochschulen bieten dafür ideale Voraussetzungen. Auch Oelker (2022) betont: Selbstgesteuertes Lernen und kollaborative Vernetzung sind zentrale Zukunftskompetenzen.⁴ People Management darf nicht nur digitalisiert werden – es muss selbst zum Treiber digitaler Lern- und Entwicklungsprozesse werden. HR Tech sollte die Personalfunktion nicht ersetzen, sondern gezielt erweitern: durch innovative Lernformate, smarte Analyseinstrumente und zeitnahes Feedback. People Management wird so zur Bildungsarchitektur – zur Plattform, auf der Lernen, Entwicklung und Innovation nahtlos ineinandergreifen.

Fazit: Neue Rollen – gemeinsames Lernen im People Management

Die Zukunft des HRM liegt nicht in der Optimierung bestehender Systeme, sondern in der gemeinsamen Neugestaltung von Zusammenarbeit. People Management wird zur geteilten Praxis: HR, Führungskräfte und Mitarbeitende gestalten Entwicklung, Kultur und Strategie gemeinsam. HR-Expert*innen übernehmen dabei eine aktive Rolle – als Impulsgeber*innen,

Lernbegleiter*innen und Kulturentwickler*innen. Gleichzeitig braucht es Unterstützung, damit auch Führungskräfte und Mitarbeitende ihre neuen Rollen einnehmen und Verantwortung wirksam teilen können. Organisationen, die People Management so verstehen, schaffen nicht nur effizientere Prozesse, sondern lebendigere Kulturen – und entfalten das kreative Potenzial ihrer Menschen.

Literatur

- 1 Drewes, S., & Hägerbäumer, M. (2024). Future Skills in der Arbeitswelt 4.0 – Perspektiven zur Relevanz und Entwicklung von Future Skills im Arbeitskontext. In M. Hägerbäumer, U. Thelen & A. Renz (Hrsg.), Future Skills in Human Resource Management und Corporate Learning: Neue Perspektiven durch Analytics, EdTech und KI (pp. 3–30). Wiesbaden: Springer.
- 2 Mollet, L. S., & Kaudela-Baum, S. (2023). Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. Review of Managerial Science, 17(6), 2055–2075.
- 3 Kauffeld, S., & Rothenbusch, S. (2023). Kompetenzen in der digitalisierten Arbeitswelt – eine Vision für die Personalentwicklung. In S. Kauffeld & S. Rothenbusch (Hrsg.), Kompetenzen von Mitarbeitenden in der digitalisierten Arbeitswelt: Chancen und Risiken für kleine und mittlere Unternehmen (S. 1–14). Berlin, Heidelberg: Springer.
- 4 Oelker, B. (2022). Selbstgesteuertes Lernen und Kollaboration – Schlüsselkompetenzen für das Arbeiten im Digitalen Wandel. In R. Knackstedt, J. Sander & J. Kolomitchouk (Hrsg.), Kompetenzmodelle für den Digitalen Wandel (S. 117–152). Berlin, Heidelberg: Springer.



Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum und **Prof. Dr. Anna Sender** leiten gemeinsam das Major-Programm People Management und Organisation des MSc Business Administration an der Hochschule Luzern Wirtschaft.