STRATEGISCHES HR-MANAGEMENT

Ist HR bereit für das, was von HR erwartet wird?

Sieben Kompetenzfelder für eine HR-Funktion, die Führung, Organisation und Transformation wirksam mitgestaltet.



Management School St.Gallen

BETTER PEOPLE | BETTER BUSINESS

“

Die entscheidende Frage ist nicht, ob sich HR verändern wird. Die Frage ist, welche Rolle HR bei der Veränderung des Unternehmens spielen will.

People strategy is business strategy

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

Fürstenlandstrasse 41 | CH-9001 St.Gallen | Telefon +41 71 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

Was bedeutet HR heute?

Kaum eine Unternehmensfunktion steht derzeit vor ähnlich widersprüchlichen Anforderungen.

HR soll Talente gewinnen, Leistung fördern, Führung und Kultur stärken, Transformation begleiten und messbar zum Unternehmenserfolg beitragen. Gleichzeitig bleiben klassische Aufgaben wie Administration, Recruiting, Personalentwicklung und operative Unterstützung zentral.

Hinzu kommt Künstliche Intelligenz. Sie automatisiert nicht nur Arbeit, sondern verändert Tätigkeiten, Kompetenzen, Lernen, Führung und Zusammenarbeit.

Für HR entsteht damit eine Doppelrolle: Es muss sich selbst transformieren und zugleich die Transformation des Unternehmens mitgestalten.

Das gelingt nicht allein mit neuen Prozessen oder Technologien. Entscheidend ist die Fähigkeit, Unternehmen als komplexe und dynamische Systeme zu verstehen.

Die St.Gallen HR Excellence Suite bündelt sieben Themenfelder, die für moderne HR-Arbeit entscheidend sind. Sie eröffnen unterschiedliche Perspektiven auf eine gemeinsame Aufgabe: die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen durch wirksame Personalarbeit zu stärken.

Die folgenden Seiten setzen Impulse und laden dazu ein, die Rolle von HR neu zu betrachten – zwischen Strategie und Umsetzung, Mensch und Organisation sowie Erfahrung und Technologie.

Entscheidend ist nicht, auf jede Frage sofort eine Antwort zu haben, sondern früh die richtigen Fragen zu stellen und daraus Orientierung und Wirkung zu entwickeln.

Timo Ringwald
Management School St.Gallen

INHALT

Sieben Fragen an eine HR-Funktion im Wandel

1 **Vom Personalbereich zum Mitgestalter des Unternehmens**
Warum die strategische Rolle von HR neu definiert werden muss 5

2 **HR Business Partner – Partner wofür?**
Von der Betreuung zur wirksamen Beratung von Führung und Organisation 6

3 **Lernen, wenn Zukunft offen ist**
Personalentwicklung zwischen Kompetenzstrategie, Lernen und KI 7

4 **Die vielleicht teuerste Entscheidung im Unternehmen**
Warum Personalauswahl professioneller und evidenzbasierter werden muss 8

5 **Strategische Wirkung braucht operative Exzellenz**
Wie People Operations effizienter, skalierbarer und serviceorientierter werden 9

6 **Der Kampf um Talente greift zu kurz – Talent für was?**
Wie aus Potenzial Performance und Wirkung werden 10

7 **KI verändert HR. Noch stärker verändert sie das Unternehmen.**
Warum HR die technologische Transformation verstehen und mitgestalten muss 11

HR in einer Doppelrolle

Die Erwartungen an HR steigen, operativ wie strategisch.

Im Tagesgeschäft muss HR verlässlich, schnell und professionell funktionieren. Gleichzeitig wächst der Anspruch, die Geschäftsleitung zu beraten, Führung zu stärken, Transformation mitzugestalten und neue Technologien sinnvoll in die Organisation zu übersetzen.

Genau darin liegt die Doppelrolle: Operative Exzellenz schafft Vertrauen und Stabilität; strategische Wirkung gibt Orientierung und gestaltet Zukunft.

Künstliche Intelligenz verschärft diese Spannung, weil sie nicht nur HR-Prozesse verändert, sondern Arbeit, Rollen, Kompetenzen und Zusammenarbeit neu ordnet.

HR wird deshalb dort wirksam, wo beides zusammenkommt: ein starkes operatives Fundament und die Fähigkeit, Organisation und Führung vorausschauend mitzugestalten.

DIE ZENTRALE SPANNUNG

HR muss heute gleichzeitig verlässlicher im Betrieb und wirksamer in der Gestaltung werden.

Was sich für HR gerade verändert

HR verändert sich auf mehreren Ebenen zugleich. Sieben Verschiebungen zeigen, wie sich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung neu ordnen und wo HR künftig mehr Wirkung entfalten kann.

1 Von Personalprozessen
zu Wertschöpfung und Organisationsgestaltung

2 Von Betreuung
zu Beratung und systemischer Steuerung

3 Von Kursprogrammen
zu strategischer Lern- und Kompetenzarchitektur

4 Von Bauchgefühl
zu evidenzbasierten Personalentscheidungen

5 Von Administration
zu skalierbaren People Operations

6 Von Talentprogrammen
zu einer gemeinsamen Führungsaufgabe

7 Von KI im HR
zu HR als Mitgestalter der KI-Transformation

1 Vom Personalbereich zum Mitgestalter des Unternehmens

Seit Jahren entwickelt sich HR zunehmend in Richtung einer strategischeren Rolle. Entscheidend ist heute weniger die Positionierung als vielmehr der konkrete Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Geschäftsleitungen beschäftigen sich mit Märkten, Produktivität, Wachstum, Technologie, Kosten, Innovation und Zukunftsfähigkeit. HR beschäftigt sich mit Menschen. Doch genau darin liegt möglicherweise ein Missverständnis.

Unternehmen bestehen nicht auf der einen Seite aus «Business» und auf der anderen aus «Menschen». Wertschöpfung entsteht dadurch, dass Menschen, Strukturen, Technologie, Wissen und Führung miteinander funktionieren.

Damit wird HR zu einer Funktion, die weit über Personalthemen hinausdenken muss. Ein CHRO muss zunehmend verstehen, wie Organisationen funktionieren, wie Arbeit gestaltet wird, wie technologische Veränderungen auf Geschäftsmodelle wirken und welche Konsequenzen daraus für Führung und Organisation entstehen. Genau dort beginnt strategische HR-Arbeit.

DENKFRAGE

Kann HR über die Zukunft der Organisation sprechen – oder primär über die Zukunft der HR-Instrumente?

1 Boardroom Excellence für CHROs
Organisation, Arbeit und Wertschöpfung im KI-Zeitalter gestalten.

2 HR Business Partner – Partner wofür?

Der Begriff Business Partner gehört zum Standardvokabular moderner HR-Organisationen. Doch ein Titel verändert noch keine Rolle.

Partnerschaft mit dem Business entsteht nicht dadurch, dass HR näher an der Linie sitzt. Sie entsteht durch Kompetenz.

Eine Führungskraft erwartet von einem starken HR Business Partner nicht nur Kenntnisse über HR-Prozesse. Sie erwartet Orientierung bei schwierigen Fragen: Wie muss eine Organisation gestaltet werden? Warum funktioniert eine Führungskonstellation nicht? Welche Kompetenzen fehlen? Welche strukturellen Ursachen liegen hinter einem Personalproblem? Wie gelingt Veränderung?

Damit verschiebt sich das Profil: vom HR-Spezialisten zum Berater, vom Prozesskenner zum Organisationsversteher, vom Anbieter von HR-Leistungen zum Gesprächspartner für Führung.

DENKFRAGE

Wie häufig löst HR ein Personalproblem, obwohl eigentlich ein Organisations- oder Führungsproblem vorliegt?

2 HR Business Partner Excellence
Business-Beratung, Organisationsgestaltung und systemische Steuerungskompetenz

3 Lernen, wenn Zukunft offen ist

Früher konnte Personalentwicklung relativ klar fragen: Welche Qualifikation fehlt? Heute lautet die schwierigere Frage: Welche Fähigkeiten werden in zwei oder drei Jahren überhaupt noch relevant sein?

Technologie verändert diese Antwort schneller, als klassische Kompetenzmodelle aktualisiert werden können. Deshalb reicht es nicht mehr, Weiterbildungsprogramme zu organisieren.

Strategische Personalentwicklung muss Lernfähigkeit organisieren. Sie muss erkennen, welche Kompetenzen für die zukünftige Wertschöpfung entscheidend werden, wie vorhandene Fähigkeiten weiterentwickelt werden können und wo KI selbst zum Lernpartner wird.

Die entscheidende Verschiebung: nicht nur Wissen vermitteln, sondern Menschen und Organisationen in die Lage versetzen, kontinuierlich zu lernen – auch dann, wenn die Anforderungen noch nicht vollständig bekannt sind.

DENKFRAGE

Entwickeln wir Kompetenzen für bekannte Aufgaben, oder Lernfähigkeit für unbekannte Aufgaben?

3 Strategische Personalentwicklung mit KI-Kompetenz
Kompetenzen entwickeln, Lernen integrieren und KI wirksam nutzen.

4 Die vielleicht teuerste Entscheidung im Unternehmen

Kaum eine unternehmerische Entscheidung wird so häufig getroffen wie die Entscheidung über Menschen. Und kaum eine Fehlentscheidung wirkt so lange.

Trotzdem werden Auswahlentscheidungen noch immer erstaunlich häufig durch Sympathie, Erfahrung und intuitive Einschätzungen geprägt. Intuition ist wertvoll. Aber sie ist kein Ersatz für professionelle Diagnostik.

Je wichtiger eine Position, desto stärker sollte die Entscheidung auf nachvollziehbaren Kriterien, fundierten Verfahren und mehreren Informationsquellen beruhen.

KI erweitert künftig die Möglichkeiten – etwa bei Analyse, Strukturierung und Vergleich. Sie ersetzt aber nicht die Verantwortung für eine gute Entscheidung. Professionelle Personalauswahl bedeutet deshalb: Evidenz nutzen, Urteilsfehler reduzieren und Technologie dort einsetzen, wo sie Qualität erhöht

DENKFRAGE

Warum akzeptieren Unternehmen bei Investitionsentscheidungen rigorose Analysen - und bei Personalentscheidungen manchmal ein gutes Bauchgefühl?

4 Personalauswahl mit System
Evidenzbasierte Besetzung mittels zeitgemässer Eignungsdiagnostik in Verbindung mit KI

5 Strategische Wirkung braucht operative Exzellenz

HR möchte strategischer werden. Doch strategische Wirkung beginnt oft an einer ganz anderen Stelle: bei exzellenten operativen Leistungen.

Wenn Prozesse langsam sind, Daten nicht stimmen, Schnittstellen unklar bleiben oder Führungskräfte einfache HR-Anliegen nur mit Mühe lösen können, verliert HR nicht nur Zeit – sondern auch Vertrauen.

Operative Exzellenz ist deshalb kein Gegenpol zur strategischen HR-Arbeit. Sie ist eine ihrer Voraussetzungen. Standardisieren, automatisieren und digitalisieren ist kein Selbstzweck. Es schafft Freiräume – aber nur dann, wenn Prozesse konsequent vom Nutzen her gedacht werden.

People Operations richtet den Blick deshalb auf einfache, skalierbare und serviceorientierte HR-Leistungen. Nicht die Digitalisierung des Bestehenden steht im Zentrum, sondern die Frage, welche Leistungen Führungskräfte und Mitarbeitende künftig wirklich brauchen – und wie HR diese verlässlich, effizient und mit hoher Servicequalität bereitstellt.

DENKFRAGE

Optimieren wir lediglich bestehende HR-Prozesse – oder gestalten wir neu, welche HR-Leistungen künftig wirklich Wert schaffen?

5 People Operations Excellence
Operative HR-Arbeit skalierbar, serviceorientiert und effizient gestalten.

6 Der Kampf um Talente greift zu kurz – Talent für was?

Der viel zitierte «War for Talent» folgt einer einfachen Logik: Wer die besten Menschen gewinnt und bindet, verschafft sich einen Vorteil. Doch die entscheidende Frage lautet: Talent für was?

Nicht jedes Potenzial ist für jede Organisation relevant. Entscheidend ist, welche Fähigkeiten künftig für Strategie, Wertschöpfung und Veränderungsfähigkeit gebraucht werden – und ob daraus Leistung und Wirkung entstehen.

Deshalb greift der Kampf um Talente zu kurz. Unternehmen brauchen Menschen, deren Fähigkeiten zur Aufgabe passen, die Verantwortung übernehmen und in einem Umfeld arbeiten, das Leistung ermöglicht.

Damit verschiebt sich die Perspektive: vom «War for Talent» zum «War for Performance». Nicht als mehr Druck, sondern als Frage, wie aus Können, Motivation, Führung und Zusammenarbeit nachhaltige Leistung entsteht.

Talente kommen wegen attraktiver Aufgaben. Sie bleiben, wenn sie Entwicklungsmöglichkeiten sehen, gute Führung erleben und etwas bewirken können.

Talent Management wird damit zur gemeinsamen Gestaltungsaufgabe von HR und Führung.

DENKFRAGE

Gewinnen wir Talente, oder schaffen wir Bedingungen für Leistung und Wirkung?

6 Talente gewinnen, binden und entwickeln
Wie aus klassischen HR-Prozessen eine strategische Führungsaufgabe wird

7 KI verändert HR. Noch stärker verändert sie das Unternehmen.

Viele HR-Abteilungen beschäftigen sich derzeit mit der Frage: Wo können wir KI einsetzen? Das ist richtig – aber möglicherweise nicht die wichtigste Frage.

Wenn KI Arbeit verändert, verändert sie auch Rollen, Kompetenzanforderungen, Führungsspannen, Prozesse und Organisationsstrukturen. Dann wird aus einem HR-Technologiethema plötzlich ein Organisations- und Führungsthema.

Genau hier könnte eine der wichtigsten zukünftigen Aufgaben von HR liegen: nicht nur KI im HR einzusetzen, sondern zu verstehen, was KI mit dem Unternehmen macht.

Dazu braucht HR technologische Neugier, aber ebenso Urteilsfähigkeit. Nicht jede Automatisierung ist sinnvoll, nicht jede neue Möglichkeit schafft automatisch Wert. Entscheidend ist, wie Technologie, Arbeit, Kompetenz und Führung zusammengedacht werden

DENKFRAGE

Ist HR Anwender der KI-Transformation oder Mitgestalter?

7 Künstliche Intelligenz im HR
Wie Künstliche Intelligenz HR transformiert und die Rolle von HR als strategischem Partner stärkt.

Vier Prinzipien für wirksame HR-Arbeit

Sieben Kompetenzfelder setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Verbunden werden sie durch vier gemeinsame Prinzipien. Sie prägen unser Verständnis von HR Excellence und geben Orientierung dafür, wie HR seine Wirkung in Führung, Organisation und Transformation stärken kann.

01 Zusammenhänge verstehen

HR-Fragen nicht isoliert betrachten, sondern im Zusammenspiel von Strategie, Organisation, Führung, Arbeit und Wertschöpfung

02 Wirkung vor Aktivität

Nicht die Menge an HR-Massnahmen entscheidet, sondern der Beitrag, den HR für Führung, Mitarbeitende und Organisation leistet

03 Urteilskraft stärken

Daten, Diagnostik und KI fundiert nutzen, ohne Verantwortung an Instrumente oder Algorithmen abzugeben

04 Transformation gestalten

HR nicht nur an Veränderungen anpassen, sondern die Veränderungs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aktiv mitentwickeln

Sieben Kompetenzfelder – ein integrales System

HR Excellence entsteht dort, wo diese Kompetenzfelder nicht nebeneinander stehen, sondern miteinander wirken.

1 BOARDROOM
Organisation • Arbeit • Wertschöpfung

2 BUSINESS PARTNER
Beratung • Organisationsgestaltung • Steuerung

3 PERSONALENTWICKLUNG
Kompetenzen • Lernen • KI

4 PERSONALAUSWAHL
Eignungsdiagnostik • Evidenz • KI

5 PEOPLE OPERATIONS
Skalierung • Service • Effizienz

6 TALENTE
Gewinnen • Binden • Entwickeln

7 KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
Transformation • neue HR-Rolle

HR Excellenz entsteht dort, wo diese Kompetenzfelder nicht nebeneinander stehen, sondern miteinander wirken.

Von Kompetenzfeldern zu Entwicklungswegen

Die Herausforderungen moderner HR-Arbeit lassen sich selten isoliert betrachten. Strategische Wirkung, Organisationsgestaltung, Kompetenzen, Auswahl, operative Exzellenz, Talententwicklung und Künstliche Intelligenz greifen ineinander.

Die St.Gallen HR Excellence Suite vertieft diese sieben Perspektiven und verbindet konzeptionelle Orientierung mit konkreter Anwendung. Sie schafft Raum, die eigene Rolle zu reflektieren, Zusammenhänge neu zu sehen und daraus wirksame Ansätze für die Praxis zu entwickeln. Je nach Verantwortung, Ausgangslage und Entwicklungsbedarf entsteht daraus ein individueller Lern- und Entwicklungsweg für HR-Verantwortliche, Führungsteams und ganze HR-Organisationen.

1 **Boardroom Excellence für CHROs**
Organisation, Arbeit und Wertschöpfung im KI-Zeitalter gestalten

2 **HR Business Partner Excellence**
Business-Beratung, Organisationsgestaltung und systemische Steuerungskompetenz

3 **Strategische Personalentwicklung mit KI-Kompetenz**
Kompetenzen entwickeln, Lernen integrieren und KI wirksam nutzen

4 **Personalauswahl mit System**
Evidenzbasierte Besetzung mittels zeitgemässer Eignungsdiagnostik in Verbindung mit KI

5 **People Operations Excellence**
Operative HR-Arbeit skalierbar, serviceorientiert und effizient gestalten.

6 **Talente gewinnen, binden und entwickeln**
Wie aus klassischen HR-Prozessen eine strategische Führungsaufgabe wird

7 **Künstliche Intelligenz im HR**
Wie Künstliche Intelligenz HR transformiert und die Rolle von HR als strategischem Partner stärkt

Vom Impuls zur Wirkung

Die St.Gallen HR Excellence Suite verbindet fachliche Impulse mit konkreter Entwicklungsarbeit. Je nach Ausgangslage können einzelne Kompetenzfelder in offenen Seminaren vertieft, als Inhouse-Programme auf die spezifischen Herausforderungen eines HR-Teams zugeschnitten oder im Rahmen einer Beratung in konkrete Veränderungsvorhaben übersetzt werden. So entsteht aus Wissen und Reflexion ein Entwicklungsweg, der zur Organisation, zu ihren Zielen und zum Reifegrad der HR-Funktion passt.

SEMINARE

Für HR-Verantwortliche und Führungskräfte, die einzelne Kompetenzfelder gezielt vertiefen und neue Perspektiven für ihre Rolle gewinnen wollen.

INHOUSE-PROGRAMME

Für HR-Teams und Führungsgremien, die mehrere Themen verbinden, ein gemeinsames Verständnis entwickeln und konkrete Herausforderungen entlang ihrer eigenen Praxis bearbeiten wollen.

BERATUNGSLEISTUNGEN

Für Organisationen, die ausgewählte Fragestellungen der HR-Transformation vertiefen und in ihre spezifische Unternehmensrealität übersetzen wollen.

HR-Excellence aus einer Hand
Beratung, Weiterbildung und Umsetzung mit der Management School St.Gallen

www.mssg.ch

Welche Rolle soll HR künftig einnehmen?

Vielleicht beginnt HR Excellence nicht mit einer neuen Methode, sondern mit einigen unbequemen Fragen. Sie schärfen den Blick auf die eigene Position und zeigen, wo HR bereits Wirkung entfaltet und wo Entwicklung nötig ist. Genau daraus kann ein klareres Verständnis der künftigen Rolle entstehen

1. Wo schafft HR heute erkennbaren Nutzen für das Unternehmen?
2. Welche Leistungen müssen exzellent funktionieren – und welche könnten wir grundsätzlich neu denken?
3. Bei welchen Geschäfts- und Organisationsfragen wird HR heute frühzeitig einbezogen?
4. Welche Kompetenzen braucht unser HR-Team für eine Arbeitswelt, die stärker von KI geprägt wird?
5. Was müssen wir lernen, um nicht nur auf Transformation zu reagieren, sondern sie mitzugestalten?

“

Die Zukunft von HR entscheidet sich nicht im HR. Sie entscheidet sich daran, welchen Beitrag HR zur Zukunft des Unternehmens leistet.

People strategy is business strategy

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

Fürstenlandstrasse 41 | CH-9001 St.Gallen | Telefon +41 71 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

STRATEGISCHES HR-MANAGEMENT

Ist HR bereit für das, was von HR erwartet wird?

Sieben Kompetenzfelder für eine HR-Funktion, die Führung, Organisation und Transformation wirksam mitgestaltet.



Management School St.Gallen

BETTER PEOPLE | BETTER BUSINESS

STRATEGISCHES HR-MANAGEMENT

Ist HR bereit für das, was von HR erwartet wird?

Sieben Kompetenzfelder für eine HR-Funktion, die Führung, Organisation und Transformation wirksam mitgestaltet.

Management School St.Gallen

BETTER PEOPLE I BETTER BUSINESS

STRATEGISCHES HR-MANAGEMENT

Ist HR bereit für das, was von HR erwartet wird?

Sieben Kompetenzfelder für eine HR-Funktion, die Führung, Organisation und Transformation wirksam mitgestaltet.

Management School St.Gallen

BETTER PEOPLE I BETTER BUSINESS

“

Die entscheidende Frage ist nicht, ob sich HR verändern wird. Die Frage ist, welche Rolle HR bei der Veränderung des Unternehmens spielen will.

People strategy is business strategy

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

Fürstenlandstrasse 41 | CH-9001 St.Gallen | Telefon +41 71 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch

“

Die Zukunft von HR entscheidet sich nicht im HR. Sie entscheidet sich daran, welchen Beitrag HR zur Zukunft des Unternehmens leistet.

People strategy is business strategy

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN

Fürstenlandstrasse 41 | CH-9001 St.Gallen | Telefon +41 71 222 51 53
office@mssg.ch | www.mssg.ch