KPMG

Hypothesen HR und Management

1 Der Beitrag der HR wird wichtiger, die Aufgaben anders

„Möge die Macht mit dir sein.“ (Star Wars)

Personalarbeit bleibt eine essenzielle Aufgabe im Unternehmen, die immer mehr in den Alltag integriert und spürbar wird.
Der Wunsch nach einem strategischen Partner für HR-Aufgaben im Management wird lauter. Die generelle Aufteilung der HR-Aufgaben innerhalb der gesamten Organisation wird sich wandeln, genau wie die strategische Fokussierung aller HR-Aktivitäten. KI wird vieles verändern, auch mit welchen Instrumenten HR-Profis künftig was tun werden.
Die Rolle der HR-Funktion im Unternehmen muss aktualisiert sowie die Methoden und Instrumente angepasst werden.

2 HR muss von der Überraschung zum klaren Bild werden

„Das Leben ist wie eine Schachtel Pralinen. Man weiß nie, was man kriegt.“ (Forrest Gump)

HR ist keine klar abgegrenzte Profession, sondern ein vielseitiges, interpretationsbedürftiges Aufgabenfeld mit theoretischer Fundierung. In der Praxis umfasst die Rolle von HR ein breites Spektrum an Tätigkeiten, die in der Organisation häufig von subjektiven Erwartungen geprägt ist.

Dadurch entstehen Unsicherheiten in der Zusammenarbeit hinsichtlich der Zuständigkeiten und der Wertschöpfung von HR. Die Weiterentwicklung des Berufsbildes ist notwendig, um die künftigen Herausforderungen wirkungsvoll zu adressieren.

3 Die Zukunft braucht strategische Positionierung

„Es kann nur einen geben.“ (Highlander)

Je unklarer das Umfeld, desto klarer sollte die eigene Positionierung sein. Wer sich klar positioniert, kann den Kurs bestimmen und erfolgreich durch die Herausforderungen der Zukunft navigieren.
Nur so kann HR als strategischer Partner des Managements wertschöpfend wirksam werden.

Eine geklärte Arbeitsteilung vermeidet eine steigende Anzahl an Insel-Lösungen („Schatten-HR“). Durch partnerschaftliche Zusammenarbeit und abgestimmte Initiativen können zukünftige Herausforderungen erfolgreich und effizient gemeistert werden.

4 Klarheit im Dreieck Top-Management/Führungskraft/HR

„Houston, wir haben ein Problem.“ (Apollo 13)

Ein gleichverstandenes Zusammenspiel zwischen Top-Management/Führungskraft/HR ist Voraussetzung für eine effektive Bewältigung organisationaler Herausforderungen. Die Rollen und gegenseitigen

Erwartungen müssen geklärt sein, ein transparentes Zusammenspiel dieser Player ist entscheidend. HR befähigt, Führung führt – und nur gemeinsam werden sie Unternehmen weiterentwickeln.

5 Strategisch vs. operativ? Beides, aber zwei Profile!

„Zwei Seiten derselben Medaille." (The Dark Knight)

HR bewegt sich zwischen strategischem Denken und operativem Handeln. Beide Perspektiven sind nötig, um die Anforderungen von heute und morgen zu erfüllen – die Kunst liegt im Balanceakt zwischen diesen beiden Seiten.

Strategische HR-Aufgaben unterscheiden sich grundlegend von operativen Tätigkeiten: Sie verlangen spezifische Fähigkeiten und haben andere Verantwortlichkeiten. Eine Trennung dieser beider Rollen, die dennoch integriert agieren, ermöglicht eine zielgerichtete und wirkungsvolle Personalarbeit.

6 Gemeinsame Sprache als Schlüssel

„Wir sprechen zwar dieselbe Sprache, aber verstehen wir uns auch?" (angelehnt an: Lost in Translation)

Erfolg entsteht dort, wo HR und Business eine gemeinsame Sprache finden, um sich gegenseitig wirklich zu verstehen. Nur so lassen sich schwarze Löcher und Missverständnisse vermeiden und gemeinsame Ziele erreichen.

Ein kontinuierlicher Dialog mit gleichverstandenen Begriffen ist erforderlich, um Ziele und Erwartungen abzugleichen. HR und Business entwickeln gemeinsam die Strategie und setzen diese im Zusammenspiel konsequent um.

7 Workforce-Transformation wird HR-Aufgabe

„Mein Baby gehört zu mir." (Dirty Dancing)

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeitswelt nachhaltig und die Zusammensetzung von produktiven Kräften. Dazu müssen wir Qualifikationsanforderungen der Belegschaft neu denken.

HR wird zur treibenden Kraft in der strategischen Skill-Planung und zum Integrator von KI in die Zukunft der Arbeit.
HR agiert dabei als Vorbild, um mit KI als Teammitglied zu arbeiten.

KPMG. Make the Difference.

Kontakte

Thomas Schmutzer
Partner
tschmutzer@kpmg.at
+43 664 88932002

Alexandra Tomaschek
Senior Managerin
atomaschek@kpmg.at
+43 664 2100850

© 2025 KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft, eine österreichische Gesellschaft mit beschränkter Haftung und ein Mitglied der globalen KPMG Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer private English company limited by guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.