

## HRM in Transformationsprozessen

# Erfolgskatalysator oder machtloser Sündenbock?

Erfolg und Misserfolg der Personalarbeit auf ein bestimmtes Rollen- und Verantwortungsverhalten des Human-Resources-Management zurückzuführen, ist schon im Alltagsgeschäft kompliziert. Erst recht gilt dies für zukunftsgerichtete Transformationsprozesse mit disruptiven Neuausrichtungen, die mit großer Unsicherheit behaftet sind. Angesichts häufig vorhandener Zielkonflikte sind komplexe Zusammenhänge normal. Konkretes Verhalten wird oftmals von Machtverhältnissen, Zufälligkeiten, aber auch von persönlichen Allianzen geprägt. Dies erschwert eine Einschätzung der HRM-Wirkung in Transformationsprozessen.

TEXT



Univ.-Prof. (a.D.) Dr. Werner Fröhlich  
Internationales Institut für Management  
und ökonomische Bildung,  
Europa-Universität Flensburg  
werner.froehlich@uni-flensburg.de





Die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt stetig ab, gleichzeitig steigt die Zahl der krankheitsbedingten Fehltag. Das sind keine guten Voraussetzungen, die Motivation für zusätzliche Transformationsaufgaben hochzuhalten.

Die Leistung des Human-Resources-Managements (HRM) – heute gerne modern als „People-Management“ oder „People and Culture“ bezeichnet – kann auch in turbulenten Zeiten mit positiven Ergebnissen aufwarten. Die richtigen Mitarbeitenden sind an Bord, Unternehmensergebnisse weitgehend positiv trotz schwieriger Umfeldbedingungen, Transformationsprozesse angestoßen, und der Umgang miteinander ist meist konfliktfrei und freundschaftlich. Andererseits zeigen aktuelle Studien, dass die Mitarbeiterzufriedenheit ständig abnimmt und gleichzeitig die Krankheitsquoten stetig ansteigen. Insbesondere gilt dies für psychische Erkrankungen bei Mitarbeitenden, aber auch bei Führungskräften. Für die Bereitschaft, (zusätzliche) Transformationsaufgaben zu übernehmen, sind das keine guten Voraussetzungen.

Aufgrund dieser negativen Entwicklung stellt sich die Frage nach Verantwortlichkeiten, auch des HRM, für eine derartige Dauermissere. Der Einfluss gesellschaftlicher Entwicklungen sollte hierbei nicht unberücksichtigt bleiben. Soziologische Erkenntnisse können für das HRM und die Führungskräfte hilfreich sein, um auf verändertes Mitarbeiterverhalten und Generationenunterschiede aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen besser vorbereitet zu sein (Reckwitz 2020; King et al. 2021).

Sämtliche Konzepte, Maßnahmen und Investitionen haben bisher jedoch kaum zu dauerhaft spürbaren Verbesserungen der Personalarbeit geführt. Führungskräfte und HRM waren und sind (mit durchaus unterschiedlicher Verantwortung) bisher ganz

offensichtlich nicht in der Lage, wirksame Gegenmaßnahmen zu entwickeln und / oder wirkungsvoll umzusetzen. Transformationsprozesse erscheinen also auch in dieser Hinsicht notwendig und sinnvoll, um den längst bekannten und immer wieder beklagten negativen Entwicklungen zu begegnen.

### Ein Blick in die reale (HRM-)Welt...

Der Eindruck täuscht wohl nicht. Unsere (Wirtschafts-)Welt dreht sich immer schneller. Aber sind Beweglichkeit und Agilität tatsächlich Garanten zukünftigen Erfolgs, die eine verantwortungsvolle Planung „als Instrument aus der Steinzeit“ immer stärker in den Hintergrund drängen? Dass „immer agiler“ gleichzeitig „immer besser“ zu sein scheint, darf wohl bezweifelt werden (Kühl 2023). Gründlichkeit bleibt auf der Strecke, und allzu oft erscheint weniger Qualität bei schnellerem Ergebnis erwünschter als umgekehrt. Diese risikobehaftete „Logik“ erhält umso mehr Zulauf, je stärker sich der Unternehmensalltag mit immer neuen Themenstellungen und Transformationsherausforderungen auseinandersetzen muss.

Sinnvolle Konzepte von unsinnigen „Hypes“ konsensfähig zu unterscheiden, ist schon schwer genug. Und es werden schon fast „Wunder oder Zauber“ benötigt, um allein unter den sinnvollen Konzepten eine durch möglichst breite Akzeptanz getragene Priorisierung zu finden. Eingeschränkte Ressourcenverfügbarkeit (Zeit, Geld, Arbeitskräfte) und subjektiv unterschiedliche Nutzeinschätzungen stellen auch für Trans-

formationsprozesse die größten Konfliktpotenziale und Erfolgshindernisse dar. Der Umgang mit den Zukunftsherausforderungen für Unternehmen ist kompliziert. Kunde, Produkt, Know-how und Mitarbeitende sind die Haupttreiber jeglicher Geschäftstätigkeit und des Unternehmenserfolgs (Sommer / Welzer 2014). Die Aufgabe von Führungskräften und HRM ist es, eine dauerhaft vernünftige Balance zu finden in Bezug auf Notwendigkeiten im Arbeitsprozess sowie Anforderungen und Erwartungen der Arbeitspartner (Fröhlich 2020a; Fröhlich 2021).

Fortschrittsanpassung ist dabei unumgänglich. Disruptive Transformationsprozesse erfordern jedoch weit größere Anstrengungen. Politische Vorgaben, gesellschaftlich relevante Entwicklungen und technische Innovationen sind wesentliche Treiber. Aber auch stärker zeitgeistbezogene aktuelle Forderungen, zum Beispiel zur Reduzierung von Befindlichkeiten mit Stimmungsverbesserung erfordern erhöhte Aufmerksamkeit. Allerdings ist fraglich, ob „emotionale“ Konzeptansätze wie Happiness-Management, Employee Wellbeing oder Kindness Economy trotz positiver Grundgedanken in der Unternehmenspraxis konsensfähig sind.

Bei absehbaren Transformationsplänen ist es vernünftig und Erfolg versprechend, sich auf objektive Entscheidungsfaktoren zu fokussieren. Ohne gleichzeitige Berücksichtigung der emotionalen Wirkungen, die Transformationen auslösen, sind Widerstände und Konflikte programmiert, der Transformationserfolg also gefährdet (Haas

Mancher mit viel Enthusiasmus gestartete Veränderungsmanager findet sich schnell in der Rolle eines „machtlosen Sündenbocks“ wieder.

Best Practice hilft nicht immer: Dazu sind die Rahmenbedingungen in Organisationen zu verschieden, oder Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge lassen sich nicht plausibel nachvollziehen.

et al. 2022). Unterschiedliche Interessen und nicht immer übersichtliche Machtkonstellationen im Hinblick auf Anteilseigner, Öffentlichkeit, Führungskräfte und Mitarbeitende sind eher der Normalfall als die Ausnahme und können mächtige Gegenkräfte entfalten. Ein gerade installierter Transformations-Leader kann sich insofern durch intrigenhafte Fremdeinwirkung in Windeseile in der Rolle eines „machtlosen Sündenbocks“ wiederfinden.

Die Rolle des HRM wird in derartigen Prozessen – auch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße – bedarfsgerecht stark differenzieren (Becker 2020) und sollte zu Prozessbeginn festgelegt werden: von partnerschaftlicher Mitsprache zur Entscheidungsfindung, als Prozessmoderation oder „nur“ zur Unterstützung / Umsetzung von (möglichst akzeptierten) Konzeptentscheidungen in den Unternehmensalltag, aber auch bis hin zu Kriseninterventionen.

### Best Practice als Gefahrenstelle

Die Umsetzung von (anscheinend erfolgreichen) Best-Practice-Beispielen ist auch für das HRM eine Gefahrenstelle. Dies gilt insbesondere für diejenigen Transformationsprojekte, in denen eine Leitungs- oder Koordinierungsfunktion von HR wahrgenommen wird:

Das „richtige“ HRM-Handeln wird für diese positiv dargestellten Best-Practice-Ergebnisse als der (allein) ausschlaggebende Faktor hervorgehoben. Kritisches Hinterfragen zeigt jedoch häufig, dass es an nachvollziehbaren plausiblen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen fehlt.

Im modernen wie auch traditionellen Führungsverständnis sind die Führungskräfte für ihre (direkt) zugeordneten Mitarbeitenden vollumfänglich verantwortlich. „Folgerichtig“ werden positive Ergebnisse in erster Linie auf eigenes Führungshandeln zurückgeführt. Ein wirksamer HRM-Beitrag wird im Erfolgsfall gerne vernachlässigt – im Misserfolgs- oder Konfliktfall eine HRM-Verantwortung oftmals umso deutlicher hervorgehoben.

Bei Best-Practice-Beispielen werden selten die Rahmenbedingungen detailliert referiert und kaum Anfangsschwierigkeiten oder „Renovierungsbedarf“ im Alltagseinsatz ehrlich kommuniziert. Projektkritiker fokussieren sich „dankbar“ auf diese Schwachstellen, um Transformationsprojekte offen anzugreifen oder verdeckt zu boykottieren.

Anregungen auch zu Best-Practice-HRM werden nicht selten vom Topmanagement forciert. Dieses ist begeistert von einem neuen HRM-Konzept / -Werkzeug, das öffentlichkeitswirksam mit Marketingunterstützung vermeintlich „alles zum Besseren“ wendet. Wer möchte da nicht zu den „First Movers“ gehören, und wer wollte solche Projekte, ohne als Kleingeist zu gelten, tatsächlich offen ablehnen?

Die vorstehenden Punkte machen deutlich, dass das Transformationshandeln von HRM auch durch externe Einflüsse bedingt ist. Wenn das HRM aus eigenem Antrieb eine Best-Practice-Transformation im eigenen Unternehmen umsetzen möchte, sollten die erreichbaren Vorteile für die betriebliche Praxis die Betroffenen auch überzeugen.

Anderenfalls ist mit nur verhaltener Mitwirkungsbereitschaft zu rechnen, bedeutet doch jeder Transformationsprozess zusätzliche Belastung zum Alltagsgeschäft mit ungewissem Ausgang.

### Transformationspartner in Voll- oder Teilzeit?

Es ist sinnvoll, wenn HRM-Transformationsverantwortliche temporär oder dauerhaft in Vollzeit und damit weitgehend ablenkungsfrei tätig werden können. In Großunternehmen lässt sich dies aufgrund vorhandener zentraler HRM-(Konzept-)Ressourcen ohne regelmäßige operative Einbindung umsetzen. Der Mittelstand oder kleinere Organisationen haben diese „Ressourcen-Puffer“ kaum zur Verfügung. Transformationsprojekte können häufig nur in Personalunion bei gleichzeitiger Beibehaltung anderer Aufgaben durchgeführt werden.

Als Normalfall gilt die gleichzeitige Wahrnehmung des operativen Personalgeschäfts als Servicepartner der Führungskräfte und ergänzend dazu eine Transformationsverantwortung durch dieselbe HRM-Person. Allerdings ist dies nicht nur mit (nicht vorhandener?) zusätzlicher Arbeitszeit verbunden, sondern durch die doppelte Aufgabenübernahme auch ein „systembedingt“ konfliktanfälliges Unterfangen. Begrenzte Ressourcenverfügbarkeit und unabdingbare Prioritätensetzung in Verbindung mit dem Anspruch loyalen Verhaltens den operativen Führungskräften gegenüber sind für das HRM praktisch immer zielkonfliktär mit hohem Risiko für einen geordneten Transformationsprozess.

Wenn Führungskräfte und Personalmanagement gleichermaßen positiv zu Veränderungen eingestellt sind, erhöht das die Erfolgswahrscheinlichkeit von entsprechenden Projekten.

### Servicepartner und Transformationsbegleiter

Die Ausgangslage erscheint klar: Die sich abzeichnende Vielfalt der Alltags- und Transformationsaufgaben lässt sich qualitätsgeleitet und verantwortungsbewusst vom HRM nur durch erhöhten Ressourceneinsatz oder radikale Projektpriorisierung bei gleichzeitigem Abschied von vielleicht lieb gewonnenen Projektideen realisieren. Diese Einsicht wird nicht allen Entscheidungsträgern gefallen und beinhaltet deutliche Konfliktpotenziale. HRM- und Transformationsverantwortliche sollten sich darauf frühzeitig einstellen und die eigene Rolle klären, um wachsender Unzufriedenheit und Erschöpfung im „täglichen Hamsterrad“ zu entkommen. Die eigene Persönlichkeitsstruktur, angestrebte Karriereziele und bevorzugte Arbeitsinhalte der HRM-Handelnden sollten mit Selbstreflexion zur Entscheidung über eine sinnvolle und machbare Zukunftsperspektive beitragen.

Eine bewusste Entscheidung im Alltagsgeschäft für ein grundsätzliches „Weiter so, wie bisher“ mit zielgerichteter Weiterentwicklung in konsensfähigen kleinen Schritten kann auch für das HRM sinnvoll sein. Vorhandene unabänderliche Rahmenbedingungen sowie weitgehend fremdbestimmte Ziele und Aufgaben machen eine derartige Einstellung nachvollziehbar und verständlich. Dies ist nicht gleichbedeutend mit einer starrsinnigen Beharrung auf einem Status quo. Vielmehr beinhaltet dies eine bedarfsgerechte Modifikation bereits bestehender Konzepte ebenso wie behutsame Transformationsbegleitung. Aber auch

diese eher bewahrende Option erfordert ein deutliches Maß an Abgrenzung zu neuen (Projekt-)Aufgaben. Die Sicherstellung von qualitätsgeleitetem Arbeiten, die Einhaltung eigener Leistungsgrenzen und die Förderung von Resilienz der handelnden HRM-Personen dürfen dabei nicht aus den Augen verloren werden.

Für den Unternehmensalltag zeigt diese Option bemerkenswerte Vorteile. HRM sieht sich schwerpunktmäßig als Dienstleister und verlässlicher Partner in allen Fragen der Personalarbeit (Fröhlich 2020b). Es legt großen Wert auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Führungskräften der Organisationseinheiten. Dies bedeutet auch, eine Schutzfunktion für die Betreuungsbereiche zu übernehmen. Neue Aufgaben und (Transformations-)Projekte sind auf ihre Sinnhaftigkeit und Wertschöpfung hin kritisch zu hinterfragen. Dies kann auch eine Ablehnung beinhalten, sofern diese plausibel zu begründen ist. Die Funktionalität des Tagesgeschäfts in Absprache mit den operativen Führungskräften steht bei dieser Option im Vordergrund.

### Führungskräfte und HRM: Eine ungeklärte Beziehung?

Transformationsprozesse erfordern Aufmerksamkeit und stören dadurch potenziell den Arbeitsalltag von Führungskräften und Arbeitsteams. Im Arbeitsalltag gelebte vertrauensvolle Zusammenarbeit und konstruktives Miteinander von Führungskräften und zugehörigem HRM erfährt in Transformationsprozessen nicht selten einen Belastungstest. Im Konfliktzentrum steht

meist die (unbeantwortete) Frage, wer welche Priorität festlegt, wenn es im Alltagsgeschäft und Transformationsprozess zu Überschneidungen oder Engpässen kommt.

Die Einstellungen zur Transformation könnten manchmal unterschiedlicher kaum sein. Sofern Führungskräfte und HRM anlassbezogen, gleichermaßen transformationsfreundlich gestimmt sind, ist dies für einen Transformationserfolg sicherlich eine gute Voraussetzung. Wenn Führungskräfte und HRM allerdings unterschiedliche Auffassungen, zum Beispiel im Hinblick auf Wertigkeit oder Sinnhaftigkeit eines Transformationsprojekts haben, ist es notwendig, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu befrieden.

Nicht selten steht hier eine „Loyalitätsprüfung“ im Mittelpunkt: HRM muss sich mit der Frage auseinandersetzen, wie Loyalitätsanforderungen der Führungskräfte an das HRM im Konfliktfall zwischen Alltagsgeschäft und Transformationsprozess zu begegnen ist. Erschwerend kommt hinzu, dass die Beantwortung dieser Frage auch eine Rückwirkung auf das HRM-Alltagsgeschäft wahrscheinlich werden lässt. Transformationsprozesse zu unterstützen und die (zu betreuenden) Führungskräfte und Arbeitsgruppen möglichst wenig zu beeinträchtigen, erfordert eine besondere Konfliktmanagement- und Moderationskompetenz des HRM. Die zusätzliche Übernahme einer Transformationsverantwortung bei gleichzeitiger Beibehaltung einer operativen Personalbetreuungsaufgabe ist keine zu bevorzugende Option. Insofern spricht vieles dafür, dass sich HRM-Transformationsverantwortliche, wenn irgend möglich,

Temporäre Kooperationen sind anfällig für Komplikationen, weil es oft keine klaren Führungsstrukturen gibt.

Das HRM-Konzept von Dave Ulrich gilt nach wie vor als Goldstandard moderner Personalarbeit. In der praktischen Umsetzung haben sich aber einige Schwachpunkte gezeigt.

ausschließlich auf ihre Transformationsverantwortung (befristet) konzentrieren sollten.

Analysen von Selbst- und Fremdbild können für direkte Kooperationspartner von Nutzen sein, wenn offene Diskussionen zu erkennbaren Diskrepanzen stattfinden, Missverständnisse ausgeräumt werden und unterschiedliche Einschätzungen auf den Prüfstand kommen. Für den Kooperationsalltag können Verbesserungen gefunden und das Vertrauensverhältnis gestärkt werden. Nicht reflektierte Diskrepanzen sind potenzielle Konfliktfelder und können den Kooperationserfolg beeinträchtigen. Transformationsprozesse sowie andere projektbezogene und temporäre Kooperationen sind durch ihre weniger stark ausgeprägten (Führungs-)Strukturen besonders anfällig für „Prozesskomplikationen“ durch unterschiedliche persönliche Einschätzungen.

Studien zur Erfassung des HRM-Selbst- und Fremdbilds zeigen, dass das HRM-Selbstbild in wesentlichen Untersuchungsfeldern deutlich besser ausfällt als das Fremdbild, das von Mitarbeitenden außerhalb des HRM erhoben wird (Mittorp 2021). Wenn der eigene Arbeitsbereich und die entsprechenden Kooperationspartner auch konkret einbezogen werden, können offene Diskussionen zu diesen Studien hilfreich sein. Es kann sich ein besseres gegenseitiges Verständnis entwickeln, das auch für zukünftiges Kooperationsverhalten förderlich ist. Transformations-Leader sollten diese Reflexionsmöglichkeiten regelmäßig nutzen, um Vertrauen aufzubauen, Unstimmigkeiten zu begegnen und die Chancen für einen Projekterfolg zu verbessern.

### Wie sich HR selbst transformiert

Die aufgezeigten Schwachstellen im Hinblick auf immer stärkere Unzufriedenheit mit der erlebten Führung und ständig steigende Krankheitszeiten sind empirisch belegt. Die Ursachen sind vielfältig, sicherlich spielen verstärkter Leistungsdruck und veränderte Mitarbeitererwartungen eine Rolle. Aber auch Führungskräfte und das HRM haben ihren Teil aufgrund mangelnder Einflussnahme zu dieser unbefriedigenden Situation beigetragen. Das HRM ist zweifelsfrei in einer Mitverantwortung und kann kaum mit gutem Gewissen und ohne Gegensteuerung auf eine sich selbst verbessernde Zukunft dieser Probleme hoffen (Fröhlich 2023; Stein 2020).

Das HRM-Konzept von Dave Ulrich (Ulrich 1997) mit seinen vier Schwerpunkten Strategy Partner, Change Agent, Employee Champion und Administration Expert gilt nach wie vor als der Goldstandard moderner Personalarbeit. Die grundsätzliche Sinnhaftigkeit dieses Modells ist unbestritten, marginal unterschiedliche Interpretationen und modifizierte Begrifflichkeiten haben daran nichts geändert. Die praktische Umsetzung dieses Konzepts hat allerdings nicht zur Beseitigung der Schwachstellen geführt. Ulrich weist dem HRM explizit die Rolle eines Change Agent zu. Insofern wird die Rolle des HRM als Transformations-Leader durch diesen konzeptionellen Rahmen gefördert und gefordert.

Allem Anschein nach haben bisherige Bemühungen, zum Beispiel beträchtliche Investitionen in Leadership-Development-,

Personalentwicklungs- und Gesundheitsprogramme, kaum spürbar zur Verbesserung der Grundproblematik beigetragen. Es stellt sich für das HRM die Frage, inwieweit grundsätzliche Veränderungen der HRM-Aufgaben und -Strukturen zielführend sein könnten und anzustreben wären (Hünninghaus 2022).

Die oben genannten wesentlichen HRM-Funktionen sind mit unterschiedlicher Ausprägung für einen reibungslosen und zukunftsorientierten Arbeitsprozess im Zusammenspiel mit den Führungskräften unverzichtbar (Fröhlich 2022). Zweifelsohne haben sich die zur Verfügung stehenden HRM-Werkzeuge weiterentwickelt (u.a. KI, People Analytics, Chatbots). Die inhaltlichen HRM-Schwerpunkte sind jedoch im Grundsatz gleichgeblieben und haben sich nur temporär und marginal verändert als Reaktion auf aktuelle Trends (u.a. War for Talents, Diversity-Fokus, Demografiefalle, People and Culture, Führungskräfte durch Mitarbeitende auswählen). Es erstaunt, dass sich trotz anhaltender Schwachstellenkritik nicht einmal im theoretischen Diskurs inhaltliche (ist die „People Company“ ein neues Konzept?) oder organisatorische „Gamechanger“ finden lassen, geschweige denn im erprobten Praxiseinsatz (Kaehler 2019; Mittorp 2021; Reif 2020).

### Verantwortung der Führungskräfte

Bleibt nur noch, über eine weitgehend tabuisierte Strukturoption nachzudenken, die möglicherweise dem HRM die Zornesröte ins Gesicht treibt und Führungskräfte zu Jubelstürmen hinreißen lässt? Unkonventionell und pragmatisch gedacht sollten die



Ein Commitment zu den Transformationsparametern „Zielsetzung“, „Verantwortlichkeit mit Entscheidungsbefugnis“, „Ressourcenverfügbarkeit“ und „Zeitplan“ ist unabdingbar, um den Wandel anzustoßen.

Personalbetreuenden direkt bei den Führungskräften und auch unter deren Führungsverantwortung angesiedelt werden. Eine derartige Konstellation könnte dazu beitragen, die bisherigen Schwachstellen zu befrieden, weil eine umfassende Verantwortlichkeit der zugeordneten Mitarbeitenden bei den Führungskräften gebündelt ist.

Einer „Verantwortungsdiffusion“ je nach subjektivem Wunschbild hin zu den Führungskräften oder zum HRM könnte damit wirkungsvoll begegnet werden. Die bei den Führungskräften neu gebündelte Personalverantwortlichkeit für das Alltagsgeschäft könnte bei diesen ein Umdenken mit verändertem Verhalten bewirken. Wer die Alleinverantwortung trägt, dem fällt es nicht so leicht, anderen (HRM) im Missergebnisfall die Schuld zuzuschreiben. Diese veränderte organisatorische Zuordnung könnte auch dazu führen, dass das HRM seine Konzepte und Instrumente zukünftig noch stärker auf dezentrale Erfordernisse ausrichtet. Ein Grund ist, dass Führungskräfte und zugeordnete Personalbetreuende „an einem Strang ziehen“ im Hinblick auf stärker bedarfsgerechte und praxisorientierte Unterstützung durch HRM.

### Fazit und Ausblick

HRM kann Transformationsprozesse im Allgemeinen und auch für die Personalarbeit im Speziellen positiv beeinflussen. Die Gestaltungsmöglichkeiten von HRM können in Abhängigkeit von Projektstruktur und Rahmenbedingungen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Begrenzte Ressourcen sowie inhaltliche und personelle Konflikte

potenziale erschweren oftmals eine zielgerichtete Prozessgestaltung und gefährden den Projekterfolg. Ein Commitment zu den Transformationsparametern „Zielsetzung“, „Verantwortlichkeit mit Entscheidungsbefugnis“, „Ressourcenverfügbarkeit“ und „Zeitplan“ ist eine unabdingbare Voraussetzung für einen gelingenden Transformationsprozess. Da nahezu jeder Transformationsprozess auch die Mitarbeitenden betrifft, gehören die Rolle und das Selbstverständnis des HRM immer wieder auf den Prüfstand mit dem Ziel, Unternehmens- und Mitarbeiternutzen zu steigern.

Die Beteiligung und die Rolle von HRM in Transformationsprozessen bedürfen einer gründlichen Vorbereitung und Abwägung im Hinblick auf „Müssen, Sollen, Können und Dürfen“ der handelnden Personen und in Bezug auf die einzelnen Transformationsschritte. Insbesondere die Leitung von Transformationsprojekten erfordert ausgeprägte Moderations- und Improvisationsfähigkeiten. Konstruktives Miteinander und gegenseitiges Vertrauen der handelnden Personen erscheinen in besonderem Maße erfolgskritisch. Transformations-Leader sollten überzeugungs- und kommunikationsstark, konfliktfähig, empathisch und resilient sein. HRM-Personal bringt diese persönlichen Voraussetzungen oftmals mit. Wenn selbstkritische Analysen dies bestätigen, sind Transformationsprojekte für Mitarbeitende des HRM eine reizvolle Herausforderung. „Trotzdem“ sollten wir realistisch sein: Es bleibt auch für das HRM kompliziert in einer unruhigen Welt, die von Unsicherheit und Risiko bis auf Weiteres geprägt sein wird.

### Literatur

- Becker, M. (2020):** 30 Jahre Personalarbeit: Was wurde erreicht? Was bleibt zu tun?, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2021, Freiburg, 18-27
- Fröhlich, W. (2023):** Keine Zeit für Zukunft?, Personalmanagement am Scheideweg, in: HR-Performance, 2, 38-40
- Fröhlich, W. (2022):** Dezentral führen, nachhaltig agieren, in: Personalführung, 6, 12-18
- Fröhlich, W. (2021):** New Work Leadership – Erfolgreich führen in komplex unsicheren Zeiten, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2022, Freiburg, 147-156
- Fröhlich, W. (2020a):** Permanente Führungskrise und Führungsversagen. Wege aus der Sackgasse, in: Personalführung, 6, 52-58
- Fröhlich, W. (2020b):** Leadership versus Human Resource Management (HRM)?, in: HR-Performance, 1, 72-73
- Haas, O. / North, K. / Pakleppa, C.-B. (2022):** Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen, gestalten, München
- Hünninghaus, A. (2022):** Braucht es noch HR Business Partner?, in: Human Resources Manager, 1, 48-51
- Kaehler, B. (2019):** Runter von der Wolke, in: Harvard Business manager, 11
- King, V. / Gerisch, B. / Rosa, H. (Hg.) (2021):** Lost in Perfection. Zur Optimierung von Gesellschaft und Psyche, Berlin
- Kühl, S. (2023):** Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung, Frankfurt/M. / New York
- Mittorp, K. D. (2021):** HR in der Falle, Hamburg
- Reckwitz, A. (2020):** Das Ende der Illusionen, 6. Aufl., Berlin
- Reif, M. K. (2020):** Wir sollten den HR-Business-Partner dringend reparieren; [www.reif.org/blog/hr-business-partner-dringend-reparieren/](http://www.reif.org/blog/hr-business-partner-dringend-reparieren/)
- Sommer, B. / Welzer, H. (2014):** Transformationsdesign. Wege in eine zukunftsfähige Moderne, München
- Stein, V. (2020):** 30 Jahre HR-Transformation – Zeit für (neue) Haltung!, in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hg.): HR-Trends 2021, Freiburg, 28-37
- Ulrich, D. (1997):** Human Resources Champions, Harvard