

# Welchen Beitrag kann das Personalmanagement in der Transformation leisten?

Prof. Dr. Werner Widuckel, Professur für Personalmanagement und Arbeitsorganisation  
in technologieorientierten Unternehmen

# Agenda

Subheadline möglich. Gegebenenfalls löschen.

- 01 Transformation
- 02 Transformation und Organisationen/Unternehmen
- 03 Vertrauen in Organisationen/Unternehmen
- 04 Personalmanagement, Vertrauen und Transformation
- 05 Fazit



Bildunterschrift oder Beschreibung möglich.  
Gegebenenfalls löschen.

**Transformation kennzeichnet einen Prozess grundlegender Umwälzungen, der über graduelle Veränderungen hinausreicht. Gesellschaftliche Transformation verändert den Modus gesellschaftlicher Entwicklung und Reproduktion.**

**Die Transformation von Unternehmen bzw. Organisationen ist eingebettet in die Transformation der Gesellschaft.**

**Transformation ist ein widersprüchlicher, konfliktreicher Prozess, der verändernd auf Macht- und Herrschaftsbeziehungen, kulturelle Grundlagen, soziale Positionen, Beziehungen und Praktiken sowie individuelle Orientierungen und Identitäten einwirkt.**

**Transformation verändert organisationale Identitäten umfassend und tiefgreifend. Dies wird sichtbar durch:**

- **Strategische Neupositionierung**
- **Neue Geschäftsmodelle**
- **Grundlegend veränderte Strukturen und Prozesse**
- **Umbruch der Organisations- bzw. Unternehmenskultur**
- **Grundlegender Wandel in den Beziehungen zur Organisationsumwelt und den Stakeholdern**

**Die Transformation von Organisationen ist ein organisationsübergreifendes Phänomen.**

**Im Zuge der Transformation verlieren bisherige organisationale Stärken sowie soziale Praktiken an Bedeutung, während andere bzw. neue herausgebildet werden müssen.**

**Für die beteiligten Akteur\*innen ist zudem ein „Ende“ oder ein klar fixierter Zielzustand der Transformation nicht absehbar.**

**In der Transformation entstehen Konflikte und Vertrauen wird belastet.**

**Vertrauen in Organisationen hat eine doppelte Bedeutung:**

- **Vertrauen in eine Organisation (systemisch)**
- **Vertrauen innerhalb einer Organisation (soziale Beziehungen)**

**Beide Komponenten sind von einander abhängig. Vertrauen ist differenziert und empfindlich.**

**Mit der ganzheitlichen Gestaltung organisationaler Transformation in den genannten Handlungsfeldern kann das Personalmanagement einen wirkungsvollen Beitrag für die Entwicklung bzw. Stabilisierung von Vertrauen leisten. Dies bedarf aber folgender Voraussetzungen:**

- a. Kompetenz und Ressourcen (Können)**
- b. Ermächtigung und Befugnis (Dürfen)**
- c. Motivation und Selbstverständnis (Wollen)**

**Dies schließt die Bereitschaft zur Transformation des Personalmanagements mit ein.**

**Das Personalmanagement sollte eine organisationale Transformation nicht durch Maßnahmen oder „Tools“ abarbeiten, sondern sozial, kulturell und strukturell gestalten. In diesem Sinne gilt es, eine eigene strategische Rolle einzunehmen. Dies gilt für**

- **das betriebliche Beschäftigungssystem**
- **die Gestaltung der Unternehmenskultur (Werte und Verhalten)**
- **Organisation und Zusammenarbeit**
- **Personalentwicklung**
- **Führung**
- **Arbeits- und Leistungsbedingungen**
- **Konfliktmanagement**
- **Gesundheitsmanagement**
- **Mitbestimmung**

**Einen herausragenden Stellenwert haben hierbei Partizipation und Kommunikation sowie das Empowerment von Beschäftigten!**



**Der mögliche Beitrag zur Verbindung von Transformation und Vertrauen kann wirksam werden durch**

- **Gestaltungskompetenz (Inhalt und Organisation)**
- **Transparenz, Integrität, Glaubwürdigkeit**
- **Konfliktbewältigung nach Regeln**
- **Empowerment der Beschäftigten**
- **Hoher normativer und praktischer Stellenwert der Mitbestimmung**

**Das Personalmanagement kann eine strategisch gestaltende Rolle in der organisationalen Transformation spielen. Hierzu bedarf es jedoch bestimmter Kompetenzen, Ressourcen, Überzeugungen und eines entsprechenden Stellenwertes.**

**Diese strategische Rolle ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass in der organisationalen Transformation Vertrauen zu einem sozialen Stabilisator werden kann**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr. Werner Widuckel

Lange Gasse 20

90304 Nürnberg

Mailto: [werner.widuckel@fau.de](mailto:werner.widuckel@fau.de)

Link: <https://www.pm.rw.fau.de/>