

# Die Unternehmung

## Swiss Journal of Business Research and Practice

**Themenheft «The role of HRM and HR professionals in making change happen»**  
Gastherausgeber: Anna Sender und Markus Gmür

**Herausgegeben im  
Auftrag der  
Schweizerischen  
Gesellschaft für  
Betriebswirtschaft (SGB)  
Société suisse de gestion  
d'entreprise (SSG)**

**Herausgegeben von**  
Frauke von Bieberstein  
Manfred Bruhn  
Peter Fiechter  
Pascal Gantenbein  
Markus Gmür  
Christine Legner  
Klaus Möller  
Günter Müller-Stewens  
Dieter Pfaff  
Martin Wallmeier

### Themenbeiträge

Hannah Mormann & Nada Endrissat  
**Humanizing organizations: The professional  
role of HRM in organizational transformation**

Léonie S. Mollet, Stephanie Kaudela-Baum  
**Linking business agility with people  
management practices**

Jörg Staff  
**Agile transformation: How employee experience  
enables employees for change**

Martina Kohlberger  
**Making change happen: How HRM professionals  
experience and deal with tensions in times of  
organizational change**

Feena May  
**The service of human resource management**

Lukas Hözl, Stefan Berger & Heike Bruch  
**Synergistic partners: How HRM and leadership  
climate shape employees' ambidextrous  
behavior**

Lea Rutishauser & Steffen R. Giessner  
**Dynamic perspective of leader-member  
exchange and empowerment-enhancing  
practices in organizational change**

**4 2022**

76. Jahrgang  
Seite 415–513  
ISSN 0042-059X



**Nomos**

# Die Unternehmung

## Swiss Journal of Business Research and Practice

4/2022

76. Jahrgang  
Seite 415–513

Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB)  
L'organe de la Société suisse de gestion d'entreprise

### Herausgeber im Auftrag der SGB/SSG

Prof. Dr. **Frauke von Bieberstein**, Universität Bern  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. **Manfred Bruhn**, Universität Basel  
Prof. Dr. **Peter Fiechter**, Universität Neuchâtel  
Prof. Dr. **Pascal Gantenbein**, Universität Basel  
Prof. Dr. **Markus Gmür**, Universität Fribourg  
Prof. Dr. **Klaus Möller**, Universität St. Gallen  
Prof. em. Dr. **Günter Müller-Stewens**, Universität St. Gallen  
Prof. Dr. **Christine Legner**, Universität Lausanne  
Prof. Dr. **Dieter Pfaff**, Universität Zürich  
Prof. Dr. **Martin Wallmeier**, Universität Fribourg

### Geschäftsführender Herausgeber

Prof. Dr. **Klaus Möller**, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, Universität St. Gallen

**Redaktionsanschrift:** Janine Burghardt, Lehrstuhl für Controlling / Performance Management, Universität St. Gallen, ACA-HSG, Tigerbergstrasse 9, CH-9000 St. Gallen, E-Mail: janine.burghardt@unisg.ch

**Beirat:** Prof. Dr. Dr. **Ann-Kristin Achleitner**, Technische Universität München | Prof. Dr. **Luzi Hail**, The Wharton School, University of Pennsylvania | Prof. Dr. **Christian Homburg**, Universität Mannheim | Prof. Dr. **Lutz Kruschwitz**, Freie Universität Berlin | Prof. Dr. **Andreas Pfingsten**, Westfälische Wilhelms-Universität Münster | Prof. Dr. **Gilbert Probst**, Université de Genève | Prof. Dr. **Stefan Reichelstein**, Stanford Graduate School of Business | Prof. Dr. **Ralf Reichwald**, Technische Universität München | Prof. Dr. **Bernd Schmitt**, Columbia University

## Contents

### Editorial

<i>Anna Sender &amp; Markus Gmür</i>	
The role of HRM and HR professionals in making change happen .....	415

### Themenbeiträge

<i>Hannah Mormann &amp; Nada Endrissat</i>	
Humanizing organizations: The professional role of HRM in organizational transformation .....	418
<i>Léonie S. Mollet, Stephanie Kaudela-Baum</i>	
Linking business agility with people management practices .....	430
<i>Jörg Staff</i>	
Agile transformation: How employee experience enables employees for change .....	443
<i>Martina Kohlberger</i>	
Making change happen: How HRM professionals experience and deal with tensions in times of organizational change .....	446

<i>Feena May</i>	
The service of human resource management .....	469
<i>Lukas Hözl, Stefan Berger &amp; Heike Bruch</i>	
Synergistic partners: How HRM and leadership climate shape employees' ambidextrous behavior .....	472
<i>Lea Rutishauser &amp; Steffen R. Giessner</i>	
Dynamic perspective of leader-member exchange and empowerment-enhancing practices in organizational change .....	492

## Zukünftiges Heft

Call for Papers 4/2023 .....	511
------------------------------	-----

### Impressum

#### Druck und Verlag:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Waldseestraße 3-5, D-76530 Baden-Baden,  
Telefon (07221) 2104-0/Fax (07221) 2104-27  
E-Mail nomos@nomos.de

#### Anzeigen:

sales friendly, Verlagsdienstleistungen,  
Pfaffenweg 15, 53227 Bonn,  
Telefon 0228/978980, Telefax 0228/9789820,  
E-Mail: roos@sales-friendly.de

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online oder offline ohne zusätzliche Vergütung. Nach Ablauf eines Jahres kann der Autor anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung erteilen; das Recht an der elektronischen Version verbleibt beim Verlag. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung der Herausgeber/Redaktion oder des Verlages wieder. Unverlangt eingesendete Manuskripte – für die keine Haftung übernommen wird – gelten als Veröffentlichungsvorschlag zu den Bedingungen des Verlages. Die Redaktion behält sich eine längere Prüfungsfrist vor. Eine Haftung bei Beschädigung oder Verlust wird nicht übernommen. Bei unverlangt zugesandten Rezensionsstücken keine Garantie für Besprechung oder Rückgabe. Es werden nur unveröffentlichte Originalarbeiten angenommen. Die Verfasser erklä-

ren sich mit einer nicht sinnentstellenden redaktionellen Bearbeitung einverstanden.

**Erscheinungsweise:** 4 Ausgaben pro Jahr

**Bezugspreis 2022:** Jahresabonnement incl. Onlinezugang (Privat) 116,- €, für Studierende (jährliche Vorlage einer Studienbescheinigung erforderlich) 64,- €; Institutionspreis incl. Onlinezugang 229,- €, Einzelheft 33,- €. Alle Preise verstehen sich incl. MwSt., zzgl. Vertriebskostenanteil 17,50 € (Inland), plus Direktbeorderungsgebühr 1,70 € p.a.

Sonderbände, die zu diesem Titel erscheinen, werden den Abonnenten mit einem Vorzugspreis automatisch zugesandt und können bei Nichtgefallen zurückgegeben werden.

**Bestellmöglichkeit:** Bestellungen beim örtlichen Buchhandel oder direkt bei der Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

**Kündigungsfrist:** jeweils ein Monat vor Kalenderjahresende

**Bankverbindung generell:** Zahlungen jeweils im Voraus an Nomos Verlagsgesellschaft, Postbank Karlsruhe: BIC PBNKDEFF, IBAN DE07 6601 0075 0073 6367 51 oder Sparkasse Baden-Baden Gaggenau: BIC SOLADES1BAD, IBAN DE05 6625 0030 0005 0022 66

Internet: [www.unternehmung.nomos.de](http://www.unternehmung.nomos.de)

Der Nomos Verlag beachtet die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen.

ISSN 0042-059X



Unterstützt durch die Schweizerische Akademie  
der Geistes- und Sozialwissenschaften  
[www.sagw.ch](http://www.sagw.ch)