



MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

IM INTERVIEW



Juliane Hüppe

Partnerin und Organisationsentwicklerin
KleinundPläcking GmbH

Das Thema Resilienz hat in Zeiten der Corona-Pandemie sehr viel Aufmerksamkeit bekommen, insbesondere wenn es um persönliche Resilienz geht. Aber auch Unternehmen benötigen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, um erfolgreich zu sein. Diese organisationale Resilienz hat viel mit der Unternehmenskultur zu tun.

Sie haben Jura studiert, sind zugelassene Rechtsanwältin, haben aber nie als Anwältin gearbeitet, sondern sind in den Personalbereich gegangen. Was waren Ihre Beweggründe?

Ich habe während des Jurastudiums festgestellt, dass ich keine besonders begabte Juristin bin. Ich bin sogar einmal durch das erste Staatsexamen gefallen, habe dann aber schließlich noch das zweite Staatsexamen gemacht. Da hatte ich jedoch bereits die feste Absicht, diese zwei Jahre zu nutzen, um herauszufinden, was ich wirklich machen möchte. Das hat sich im Endeffekt als die richtige Entscheidung herausgestellt, denn in einer Kanzlei wäre ich nicht glücklich geworden. Ich wollte irgendwo hingehen, wo ich was mit Menschen machen kann. Ich hatte keine konkrete Vorstellung, was das heißen könnte. Ich dachte mir dann, Personal ist was mit Menschen. So bin ich darauf gekommen.

Seit Januar sind Sie Beraterin bei K'UP. Was reizt Sie am Coachen und Beraten von Unternehmen?

Es gab ein unvergessliches Schnitzeessen mit meinen Partnern, bei dem sie mir erklärt haben, dass sie Strategieberatung anbieten und jemanden brauchen, der Organisations- und Kulturentwicklung übernimmt. Ich hatte sofort Lust, mit diesen Menschen voller eigener Ideen und klaren Vorstellungen zusammenzuarbeiten. Es gab auch einen persönlichen Grund: Ich war zu diesem Zeitpunkt 43 Jahre alt und hatte den Wunsch, nach 15 Jahren im Personalbereich etwas anderes zu machen und eine zweite Karriere zu entwickeln. Es waren konkret zwei Dinge, die mich an dem Job gereizt haben: Mit einem kleinen, tollen Team gemeinsam was zu erreichen und das in einem Kontext, den ich als den Sinn in meinem Arbeitsleben bezeichnen würde. Ich glaube fest daran, dass Arbeit Spaß machen und erfüllend sein kann. Und in diesem Themenfeld möchte ich gerne mehr Wirkung erzielen. Das kann ich als Beraterin für unterschiedliche Kunden besser als in meinem alten Job.

Sie beraten Kunden, eine resiliente Unternehmenskultur zu gestalten. Wie sind Sie zur Resilienz gekommen?

*Unser Beratungsmodell nennt sich RAMP. RAMP steht für „Resilient, Anticipative, Monetary, Planetary“. Wir möchten unsere Kunden dahingehend unterstützen, sich resilient und nachhaltig aufzustellen. Dabei beraten wir auf den Feldern Organisation, Marke, Geschäftsmodell und Nachhaltigkeit. Beim Thema Organisation kann ich gut einbringen, was ich vorher gemacht habe - nämlich HR und Organisationsentwicklung. Ich habe unseren Beratungsansatz um die Perspektive der Mitarbeiter*innen erweitert, denn motivierte und zufriedene Mitarbeiter*innen sind ein wichtiger Resilienzfaktor – gerade in Zeiten von Fachkräftemangel.*

In der Psychologie ist Resilienz bekannt als psychische Widerstandsfähigkeit. Was bedeutet Resilienz übertragen auf Unternehmen?

Meistens spricht man von individueller Resilienz als die Fähigkeit, sich von Krisen zu erholen - und zwar rückstandslos. Die organisationale Resilienz ist die Fähigkeit, sich an widrige, unvorhergesehene Umstände anzupassen und mit Krisen souverän umzugehen.

Ist das Thema Resilienz erst seit der Corona-Pandemie bei den Unternehmen angekommen?

Ich würde sagen, ja und nein. Das Thema ist natürlich gerade in Zeiten der Pandemie bei vielen Unternehmen ganz groß auf der Agenda. Das war es vorher auf keinen Fall. Es gibt natürlich Unternehmen, die in der Vergangenheit schon Krisen überwunden und sich daher mit Resilienz beschäftigt haben. Aber im Großen und Ganzen wurde das nicht besonders thematisiert. Erst mit der Corona-Pandemie ist die Beschäftigung mit unternehmerischer Resilienz Mode geworden.

Warum sollten sich Unternehmen mit dem Thema Resilienz beschäftigen – auch unabhängig von der Pandemie?

Das liegt an der Zeit, in der wir leben. Die Gegenwart ist geprägt von permanenten Veränderungen und Umbrüchen. Die Märkte erleben rasante technische Disruptionen. Dadurch entwickeln sich ganz neue Geschäftszweige und alte fallen weg. Beispiele hierfür sind die Hotellerie, die durch Plattformen wie Airbnb Konkurrenz bekommen hat oder das klassische Fernsehen, das durch Streamingdienste einen großen Umbruch erlebt.

Dieser technologische Wandel erfolgt in einer enormen Geschwindigkeit, was dazu führt, dass auch die Veränderungen sich rasant vollziehen. Um diesen Wandel zu meistern und zu überleben, ist organisationale Resilienz relevant - und zwar unabhängig von der Pandemie.

Wie wird unternehmerische Resilienz erreicht? Welche Faktoren sind entscheidend?
*Zentral sind eine erkennbare Vision und klare Ziele. Allen Beschäftigten muss klar sein, was ihr Beitrag zur Strategie ist und welche Aufgaben sich daraus für sie ableiten. Außerdem wichtig sind eine gewisse Grundstabilität und Klarheit über Kernprozesse. Die Unternehmen, die zum Beispiel in der aktuellen Krise gut agieren konnten und können, sind diejenigen, die nicht gerade in einem Transformationsprozess stecken. Sie haben eine große Stabilität, um sich anzupassen. Ein anderer relevanter Faktor sind Ressourcen. In den 90er Jahren und auch noch in den Nullerjahren galt das Mantra der Effizienz. Alles musste schnell und effizient sein. Effizienz bedeutet aber auch eine dünne Personaldecke, sodass keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stehen, wenn es mal drauf ankommt. Außerdem entscheidend für unternehmerische Resilienz sind digitale Infrastruktur und Wissenstransfer. Die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es ist, dass für die Mitarbeiter*innen relevantes Wissen jederzeit verfügbar ist. Resilienz hat auch und vor allem mit Unternehmenskultur zu tun. Eine offene Vertrauens-, Fehler- und Feedbackkultur fördert die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens. Entscheidend dafür ist der Führungsstil. Der sogenannte Hero-Leader an der Spitze reicht nicht aus, um ein System resilient zu prägen. Es braucht vielmehr einen kooperativen Führungsstil, der auf das Team setzt und Wertschätzung und Vertrauen fördert.*

Wer im Unternehmen sollte sich um das Thema kümmern?

Ich würde das Thema auf jeden Fall bei der Geschäftsführung ansiedeln. Die Organisation wird von der Geschäftsführung geprägt. Wenn diese den für Veränderungen notwendigen Raum nicht zulässt, ist das für alle Beteiligten frustrierend. Die Geschäftsführung muss nicht alles selber machen, aber sie muss sich auf den Change Prozess einlassen.

Wie können Sie Unternehmen konkret beraten und unterstützen?

Wir sind eine Strategieberatung und beraten auf den vier Feldern Organisation, Marke, Geschäftsmodell und Nachhaltigkeit. Den Beratungsprozess haben wir gut strukturiert: In der ersten Phase analysieren wir den Status Quo und führen dazu mitunter auch Mitarbeiter- und Stakeholderbefragungen durch. In der zweiten Phase definieren wir gemeinsam mit dem Kunden die Eckpfeiler für die Strategie auf all diesen vier Ebenen. In der dritten Phase entwickeln wir eine detaillierte Strategie, um sie in der vierten Phase umzusetzen. Ich halte auch die Umsetzungsphase für enorm wichtig. Wir gehen nicht einfach raus aus dem Unternehmen, nachdem wir gemeinsam eine Strategie verabschiedet haben, sondern begleiten die ersten Schritte des Change Prozesses. Wir bringen unser Produkt also auf einen guten Weg.

Wie beurteilen Sie die Resilienz deutscher Unternehmen – welche Note würden Sie vergeben?

Ich schaue mit viel Verständnis auf die Unternehmen und möchte nicht zu streng sein. Ich denke, wir Deutschen lieben Struktur und Planung. Das hat Vor- und Nachteile - auch im Hinblick auf das Thema Resilienz. Wenn ich eine Schulnote vergeben müsste, würde ich vielleicht eine „3“ vergeben. Da ist noch Luft nach oben.

Aber ich glaube auch, dass die Corona-Pandemie den Unternehmen einen Schubs verpasst hat. Wenn ich daran denke, wie das war, als ich angefangen habe zu arbeiten ... Da ist in den letzten 15 Jahren schon einiges passiert.

Was ist Ihr persönliches Erfolgsrezept im Umgang mit Veränderungen und Krisen?
Wie resilient sind Sie?

Ich würde sagen, ich habe eine hohe Resilienz. Ich bin eine gut gelaunte Rheinländerin und habe von zu Hause mitbekommen, immer das Beste aus allem zu machen. Ich habe natürlich durch meine systemische Ausbildung einen richtigen Methodenkoffer an Resilienzinstrumenten. Ich meditiere seit einem halben Jahr regelmäßig und merke, dass mir das gut tut. Ich habe einen Coach, den ich anrufen kann, wenn es mal irgendwo brennt. Ich verfüge über ein soziales Netz, auf das ich mich verlassen kann und das mir psychische Sicherheit gibt. In Selbstfürsorge bin ich richtig gut.

Juliane Hüppe studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Passau und Düsseldorf. Von 2007 bis 2012 arbeitete sie als Personaljuristin beim internationalen Energieunternehmen E.ON Energy Trading SE. Anschließend wechselte sie als HR Business Partner zum Finanzdienstleister De Lage Landen (DLL). 2014 begann sie ihre Tätigkeit bei der Olympus Europa SE & CO. KG - der europäischen Zentrale des japanischen Olympus Konzerns für die Region Europa, den Mittleren Osten und Afrika (EMEA). Hier war sie Head of Organizational & Personal Development, bevor sie im Januar 2021 als Partnerin und Organisationsentwicklerin bei der Berliner Strategieberatung KleinundPläcking (K'UP) einstieg. Seit Sommer 2021 ist Juliane Hüppe Mitglied im Managerkreis.