

„Kulturwandel kann ohne HR nicht gelingen“

Matthias Fifka hat Bettina Volkens als Co-Autor und externer Berater bei „Ready for Take-off“ unterstützt. Wertebasierte Führung sowie Nachhaltigkeitsmanagement angesichts der gravierenden Veränderungen des 21. Jahrhunderts stehen im Mittelpunkt seiner Arbeit.

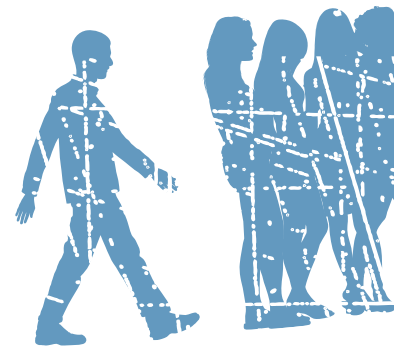
INTERVIEW: ELKE SCHWUCHOW

► **Personalwirtschaft:** Herr Fifka, Sie haben als Co-Autor des Buches „Ready for Take-off“ tiefe Einblicke in den Transformationsprozess der Lufthansa gewonnen. Können Sie drei Aspekte benennen, die Sie am meisten beeindruckt haben?

Matthias Fifka: Gleich von Anfang an war ich von dem Commitment beeindruckt, mit dem Bettina Volkens und ihr Team die Transformation angegangen sind. Es war spürbar, dass hier kein oberflächlicher Aktionismus am Werk war, sondern die feste Überzeugung, sie trotz aller zu erwartenden Schwierigkeiten umzusetzen. Denn Transformation – besonders bei einem Unternehmen dieser Größe und mit einer derart langen Historie – ist alles andere als ein Selbstläufer. Deshalb fand ich zweitens auch die Ganzheitlichkeit beeindruckend, mit der das Vorhaben gestaltet wurde. Alle Bereiche des Konzerns, Abteilungen, Ebenen und Funktionen wurden so weit wie möglich berücksichtigt. Drittens ist es bemerkenswert, wenn Unternehmen überhaupt das Bewusstsein und die Bereitschaft besitzen, sich auf die Entwicklungen des 21. Jahrhunderts einzulassen und sich entsprechend zu verändern. Viele Unternehmen stecken eher den Kopf in den Sand und hoffen, dass demografischer Wandel, neue Erwartungs- und Werthaltungen in der Gesellschaft oder auch die Digitalisierung irgendwie an ihnen vorübergehen und sie so weitermachen können wie früher. Das ist allerdings eine naive Hoffnung.

Der von Bettina Volkens initiierte Transformationsprozess folgt dem Dreieck Strategie, Struktur und Kultur. Ergibt diese Dreiteilung Sinn?

Ich würde bei diesen drei Elementen nicht von einer „Dreiteilung“ sprechen, sondern von einem „Dreiklang“, denn sie dürfen nicht als unabhängige Teile verstanden werden. Entscheidend ist ihr Zusammenspiel. Die meisten Strategien scheitern nicht, weil die Strategie an sich schlecht ist. Sie scheitern, weil entweder die strukturellen und prozessualen Voraussetzungen fehlen, um sie umzusetzen, oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie nicht implementieren können oder wollen. Wenn ich also meine Strategie neu ausrichten möchte, muss ich auch Struktur und Kultur verändern, wobei das nicht beliebig geht und Zeit braucht. Dennoch werden in der Praxis häufig Strategien formuliert, ohne dass strukturelle und kulturelle Gegebenheiten berücksichtigt werden. Viele Führungskräfte halten Strukturen für uneingeschränkt anpassungsfähig und Kultur für ein Wischiwaschi-Thema, das gar keiner Betrachtung lohnt.



Professor Dr. Matthias Fifka, Vorstand des Instituts für Wirtschaftswissenschaft und Professor für BWL, insbesondere strategisches und wertorientiertes Management, Universität Erlangen-Nürnberg

Sie haben sich dem Thema Change und insbesondere der Relevanz von Führung in Zeiten des Wandels verschrieben. Welche Rolle sollte HR bei einem Kulturwandel übernehmen?

HR wurde und wird in vielen Unternehmen als rein unterstützende Funktion wahrgenommen, die Stellenanzeigen aufgibt, für Wohlfühlatmosphäre sorgt und sicherstellt, dass jeder krankenversichert ist. Eine solch verkürzte Wahrnehmung verkennt allerdings das Potenzial moderner Personalarbeit, das darin liegt, durch eine klar definierte HR-Strategie aktiv zum langfristigen Erfolg beizutragen. Zentral dabei ist die bewusste und gezielte Gestaltung des organisationalen Wandels. Er beginnt mit der Frage, welcher Werte, Normen, Einstellungen und Fähigkeiten es im Unternehmen bedarf, um im Wettbewerb bestehen zu können. Darauf aufbauend gilt es für HR, die richtigen Menschen ins Unternehmen zu holen, sie entsprechend zu entwickeln und zu motivieren, aber auch, Mitarbeiter beweglich zu halten, sie zu befähigen und regelmäßig gemeinsam den Standort des Einzelnen zu überprüfen. Mit der Formulierung eines Leitbildes für die angestrebte Kultur ist es also nicht getan. Der Wandel muss durch HR auch im Tagesgeschäft unterstützt und greifbar gemacht werden. Er muss sich deshalb zum Beispiel auch in der Personalbeurteilung, Beförderung und Entlohnung sowie der Fortbildung niederschlagen. Erfolgreicher Kulturwandel ist somit normativer, strategischer und operativer Natur und kann ohne die Führungsrolle von HR nicht gelingen. ■