



Warum Menschlichkeit, Beteiligung und Zuversicht zum Wettbewerbsvorteil werden

# Kultur schlägt Krise



Artikel  
anhören!

<https://reco.link/vsk4y4>



*Wirtschaftliche Unsicherheit, Fachkräftemangel, globale Spannungen und künstliche Intelligenz verändern die Arbeitswelt tiefgreifend. Für Dr. Wilma Kauke, Global HR Director & Chief People Officer EMEA bei Lapp, wird Human Resources damit endgültig zum strategischen Erfolgsfaktor. Im Gespräch mit dem SPS-MAGAZIN erklärt sie, warum Führung heute vor allem Sicherheit vermitteln muss, weshalb KI niemals menschliche Entscheidungen ersetzen darf – und warum gerade in Krisenzeiten Optimismus und Menschlichkeit entscheidende Wettbewerbsvorteile sind.*



**SPS** Frau Dr. Kauke, Sie sagen: HR ist kein 'weiches Thema', sondern ein strategischer Geschäftshebel. Woran erkennt ein CEO konkret, ob HR diesen Anspruch erfüllt?

Strategisch bedeutet für mich, nicht nur operativ Anforderungen abzuarbeiten, sondern vorauszudenken. Gerade in Zeiten kontinuierlicher Transformation wird der Faktor Mensch entscheidend. Unternehmen müssen lernen, mit permanenter Veränderung resilient umzugehen – und diese Resilienz liegt in den Menschen. Genau dort entsteht der größte Hebel für HR. Natürlich geht es auch um KPIs, Workforce-Szenarien oder Qualifizierungsfragen. Aber entscheidend ist jedoch: Wie gelingt es, die richtigen Menschen frühzeitig an den richtigen Platz zu bringen? Wie schafft man eine Organisation, die flexibel und wandlungsfähig bleibt? Und wie begleitet man Transformation so, dass sie erfolgreich wird? Das ist für mich strategisches HR.

**SPS** Viele Unternehmen stehen aktuell unter massivem Kostendruck. Wie gelingt es, gleichzeitig Stabilität und Zukunftsfähigkeit zu sichern?

Das ist genau diese Ambidextrie, also die Zweihändigkeit: Auf der einen Seite muss man operativ schnell handeln, auf der an-

KI bleibt ein Werkzeug – aber niemals der Entscheider über Menschen.

Wilma Kauke  
Lapp



deren Seite die Zukunft absichern. Eine kurzfristige Stabilisierung allein reicht nicht. Deshalb spielen Führung, Kommunikation und Qualifizierung eine enorme Rolle. Führungskräfte müssen lernen, mit Unsicherheit umzugehen und gleichzeitig Orientierung zu geben. Und Mitarbeitende brauchen zunehmend polyvalente Fähigkeiten – also mehrere Kompetenzen statt nur einer einzelnen Spezialisierung. Wir erleben gerade, dass Soft Skills wie Veränderungsfähigkeit, Lernbereitschaft und Resilienz immer wichtiger werden. Unternehmen brauchen ein stabiles Rückgrat aus verlässlichen Prozessen – und gleichzeitig genügend Flexibilität, um schnell reagieren zu können.

**SPS** Wo erleben Sie die größten Spannungsfelder zwischen Effizienz, Performance und Menschlichkeit?

Das größte Spannungsfeld entsteht dort, wo Effizienzdruck die Bedürfnisse der Mitarbeitenden überlagert – besonders in Transformationsphasen, wenn sich Rollen, Erwartungen und Qualifikationen verändern. Eine gute Balance gelingt, wenn Leistung klar eingeordnet ist, psychologische Sicherheit besteht und Menschen durch solche Übergänge begleitet werden. Leistung und Werte schließen sich dabei nicht aus – im Gegenteil, sie verstärken sich, wenn beides bewusst gesteuert wird. Dabei kann jedoch eine starke Ausrichtung auf Effizienz und Performance zu hoher Belastung führen. Deshalb setzen wir gezielt auf Themen wie Resilienz und Stressbewältigung. Ein Beispiel sind unsere kurzen 'Power Resets' – 15-minütige Impulse, die dabei helfen, mit Stress umzugehen und die Motivation zu stärken. Die Resonanz darauf ist sehr positiv. Denn Menschen sind vor allem dann motiviert, wenn sie Sinn in ihrer Arbeit sehen. Wertschätzung spielt dabei eine entscheidende Rolle – und oft sind es kleine Gesten mit großer Wirkung.



### **SPS** Was müssen Führungskräfte heute anders machen als noch vor fünf oder zehn Jahren?

Führung ist deutlich sensibler geworden. Früher funktionierte oft noch das klassische 'Ansage und Order'. Heute reicht das nicht mehr. Führungskräfte müssen erklären, warum Veränderungen notwendig sind, Menschen einbinden und Beteiligung ermöglichen. Vor allem aber müssen sie Sicherheit vermitteln, obwohl es objektiv oft keine Sicherheit gibt. Niemand weiß, welche Krisen morgen entstehen. Trotzdem erwarten Mitarbeitende Orientierung und Zuversicht. Das bedeutet auch: Führungskräfte müssen sich Zeit für Führung nehmen – nicht nur für Fachaufgaben. Kommunikation, Feedback und Beteiligung sind heute zentrale Führungsaufgaben.

### **SPS** Lapp ist schon Jahrzehnte ein internationales Unternehmen. Wo liegen die größten kulturellen Herausforderungen?

Im internationalen Kontext bringen unterschiedliche Führungskulturen, Markt- und Rechtsrahmen sowie Kommunikationsstile naturgemäß Herausforderungen mit sich – gerade auch, weil sich Regionen derzeit sehr unterschiedlich entwickeln. Für uns funktioniert ein Ansatz mit klaren globalen Leitplanken bei Werten und Standards, etwa im Employer-Branding, kombiniert mit ausreichend Gestaltungsspielraum für die Regionen. Diese Balance aus globaler Identität und lokaler Flexibilität ist aus meiner Sicht entscheidend.

### **SPS** Welche Wege gehen Sie im Kampf gegen den Fachkräftemangel?

Interne Talententwicklung wird immer wichtiger. Früher hat man häufig nur nach exakt passenden externen Kandidaten gesucht. Heute investieren wir viel stärker in Upskilling und Weiterentwicklung bestehender Mitarbeitenden. Daneben setzen wir auf Hochschulpartnerschaften, das Ursula Ida Lapp Stipendium, Ausbildung, Werkstudentenprogramme und Netzwerke. Besonders wichtig ist uns aber auch, neue Zielgruppen zu erschließen. Wir arbeiten beispielsweise mit Sportförderprogrammen oder sozialen Einrichtungen zusammen. Und wir freuen uns ausdrücklich über sogenannte Boomerangs – also Mitar-

beitende, die nach Erfahrungen in anderen Unternehmen wieder zurückkommen. Das zeigt oft, wie stark die Bindung an die Unternehmenskultur ist.

### **SPS** Welche Rolle spielt künstliche Intelligenz im HR-Bereich?

KI bietet enorme Effizienzpotenziale. Sie hilft uns beispielsweise bei der Analyse großer Datenmengen, bei Mitarbeiterbefragungen oder im Recruiting. Auch moderne Employee Journeys lassen sich damit deutlich besser gestalten. Aber KI darf niemals der alleinige Entscheider sein. Gerade im Umgang mit Menschen braucht es weiterhin menschliche Einschätzung, Erfahrung und Intuition. KI analysiert vor allem Vergangenheitsdaten. Das kann hilfreich sein, reicht aber nicht aus, um Zukunft oder Potenziale wirklich zu beurteilen. Deshalb bleibt menschliche Intelligenz unverzichtbar.

Verständnis – mit dem Anspruch, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

### **SPS** Was gibt Ihnen trotz aller Umbrüche Zuversicht?

Mich stimmt zuversichtlich, wie viel Resilienz und Gestaltungswille in Menschen steckt. Gerade in herausfordernden Zeiten zeigt sich die Kraft von Zusammenarbeit und klarer Haltung. Beeindruckend ist, wie Mitarbeitende – auch über Länder hinweg – füreinander einstehen und Verantwortung übernehmen. Besonders deutlich wird das



Heute sind Führungskräfte vor allem Kontextgeber, Coach sowie Kulturträger und geben Orientierung in einer zunehmend unsicheren Welt.

Wilma Kauke  
Lapp

Potenzial, wenn Technologie und Unternehmenskultur zusammenspielen. Wo Werte Orientierung geben und Entwicklung möglich ist, entsteht ein Arbeitsumfeld, das leistungsfähig, resilient und zugleich menschlich ist. Familienunternehmen bringen hierfür oft besondere strukturelle und kulturelle Stärken mit. Deshalb bin ich überzeugt: Wir sollten nicht in Krisenstimmung verharren, sondern mutig mit klarem Fokus auf den Menschen nach vorne schauen. ■

### **SPS** Welche Fähigkeiten brauchen HR-Teams in den kommenden Jahren?

HR wird zunehmend analytischer, technologischer und wirkungsorientierter. Dafür braucht es Kompetenzen in Data Analytics, künstlicher Intelligenz sowie im gezielten Design von Veränderungsprozessen – also der strukturierten Planung, Umsetzung und Begleitung von Transformationen. Gleichzeitig bleiben Moderationsstärke, eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz unverzichtbar. Entscheidend dabei ist ein tiefes Business-

Das Interview führte

Dipl.-Ing. (FH)  
Ines Stotz  
Leitende Redakteurin

