

# BUSINESSCHALLENGES

Ausgabe 1/2018

Kienbaum<sup>K</sup>



SIEMENS HEALTHINEERS:  
WIE DIE HR-FUNKTION ZENTRALE BUSINESS-  
HERAUSFORDERUNGEN WIRKUNGSVOLL UNTERSTÜTZT

*Alexander Mischner im Gespräch mit Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers*

# SIEMENS HEALTHINEERS: WIE DIE HR-FUNKTION ZENTRALE BUSINESS-HERAUSFORDERUNGEN WIRKUNGSVOLL UNTERSTÜTZT

Alexander Mischner im Gespräch mit Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers

**Alexander Mischner:** Siemens Healthineers geht mit seinem im März dieses Jahres erfolgten IPO gerade durch einen sehr spannenden Prozess. Es war einer der größten Börsengänge seit langem mit einem Volumen von 4,2 Milliarden Euro. Der Börsenwert ist seitdem um 30 Prozent gestiegen, die Aktie ist mittlerweile im TecDAX notiert. Eine spannende Zeit liegt hinter Ihnen. Wie haben Sie die letzten Monate erlebt?

**Andre Heinz:** Der IPO war in der Tat ein sehr wichtiger Meilenstein in der Umsetzung unserer Unternehmensstrategie. Als großer Player in der Gesundheitsbranche mit unserem Portfolio aus Bildgebungsmodalitäten auf der einen und der In-Vitro-Diagnostik auf der anderen Seite sowie den vielen Services, die sich daraus ergeben, sind wir nun besser denn je in der Lage, die Veränderungen, die wir in der Gesundheitsbranche erleben, aktiv mitzugestalten und Antworten für unsere Kunden zu finden. Es geht da um wichtige Zukunftsthemen wie die Personalisierung medizinischer Behandlungen, um effektive Behandlungen für jeden individuellen Patienten gewährleisten zu können. Es geht um den Kostendruck, der auf den Gesundheitssystemen lastet, die Art und Weise, wie man klinische Workflows effizienter gestalten kann und natürlich um die Potentiale der Digitalisierung. Angesichts all dessen ist die Verselbstständigung von Siemens Healthineers eine große Möglichkeit für uns, noch agiler in diesem Markt zu agieren. Der Fokus lag darauf, im Team die ganzen Vorbereitungen der letzten Jahre auf den Punkt und zum Abschluss zu bringen. Einen IPO macht man

nicht alle Tage, zumal nicht in dieser Größenordnung. Es ist auch in der Geschichte von Siemens schon länger her.

Sie sprechen zum Beispiel von Infineon...

...und das ist jetzt knappe 20 Jahre her. Darum war der Börsengang am 16. März 2018 ein ganz wichtiger Tag für uns. Für mich persönlich war es auch eine tolle Erfahrung, in Frankfurt an der Börse dabei zu sein, als das vonstattegegangen ist. Eine große Motivation ist dabei das ausgeprägte Vertrauen, das uns von unseren Investoren entgegengebracht wird. Um ein beeindruckendes Beispiel zu nennen: Deutsche Kleinanleger hatten vorab Kaufinteresse im Wert von einer Milliarde Euro bekundet, ohne dass wir irgendwie Werbung dafür gemacht hätten. Jetzt geht es für uns darum, das in uns gesetzte Vertrauen zu erfüllen und die in Aussicht gestellten Themen erfolgreich umzusetzen.

Wie haben denn die Mitarbeiter auf diese Veränderungen reagiert?

Im Zusammenhang mit der Verselbstständigung war es sehr erfreulich, dass wir über 99 Prozent der Beschäftigten überzeugen konnten, uns im Rahmen von Mitarbeitertransfers von Siemens in die neue Organisation zu folgen. Das ist ein bei Carve-Outs ungewöhnlich hoher Wert und ein Zeichen dafür, wie hoch die Identifikation mit unserer Organisation und das Vertrauen in unsere Strategie bei den Mitarbeitern sind. Direkt nach dem Börsengang haben

*Alexander Mischner ist Director bei Kienbaum Consultants International und leitet als Personalberater die internationalen MedTech- und Life Sciences-Aktivitäten des Beratungsbereichs Executive Search.*



*Andre Heinz ist Head of HR bei Siemens Healthineers und verfügt neben einem internationalen Profil über Erfahrung in Bereichen wie Gesundheitswesen, Informationstechnologie, Telekommunikation und multilaterale Organisationen.*



50 Prozent der Belegschaft weltweit unser Angebot angenommen, selbst in Healthineers zu investieren. In Deutschland waren es sogar 70 Prozent.

Sie hatten es gerade schon anklingen lassen: Dem IPO sind jahrelange Vorbereitungen vorausgegangen. Im August des vergangenen Jahres wurden die Börsenpläne veröffentlicht. Wenn man weiter in der Unternehmensgeschichte zurückblickt, mehren sich die Anzeichen, dass Sie diesen IPO von langer Hand strategisch vorbereitet haben. Ich spreche etwa von der Umwandlung

## Business Challenges

Gespräch mit Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers

der Medizintechnik-Sparte in eine eigenständige GmbH im Jahr 2015. Wann haben Sie mit der HR-Organisation begonnen, sich mit dem Thema zu befassen und erste Vorbereitungen zu treffen?

Angefangen haben wir im Sommer 2014 mit den Vorbereitungen für die rechtliche Verselbstständigung der Organisation. Das heißt, wir haben eigene Gesellschaften gegründet und in 72 Ländern die Siemens Healthineers zugeordneten Mitarbeiter von Siemens zu uns überführt. Neben diesen Transfers haben wir uns intensiv damit beschäftigt, wie wir eine industriespezifische und moderne HR-Strategie und -Organisation entwickeln können.

Wie stark hatten Sie da wirklich die Möglichkeit, den Konzern hinter sich zu lassen und innerhalb eines „Greenfield Scenarios“ einen HR-Bereich von Grund auf neu zu denken?

Die Möglichkeit, dass man das für ein Unternehmen in dieser Größenordnung noch einmal komplett machen kann, ist ja sehr selten und wir haben diese Chance umfassend genutzt.

Wir reden über rund 48.000 Mitarbeiter und einen Umsatz von 14 Milliarden Euro. Kein Pappenstil also.



Die Organisation ist auf der einen Seite groß genug, dass man wirklich einen Impact haben kann, und gleichzeitig klein genug, um agil agieren zu können. Was die Methoden für Führung und Personalentwicklung angeht, haben wir alle bisherigen Praktiken auf den Prüfstand gestellt, um Autonomie und Accountability bei den Mitarbeitern zu stärken.

Als Beispiel haben wir die jährliche, numerische Leistungsbeurteilung abgeschafft und durch ein qualitatives permanentes Feedback ersetzt. Mit zeitnaher Anerkennung anstelle eines jährlichen Inzentivzyklus und mehr Eigenverantwortung für unsere Mitarbeiter in Bezug auf Karriereentwicklung und Lernen. Compensation & Benefits

ist ein anderes Thema, das wir uns als nächstes anschauen werden. Mit dem Ziel, noch flexibler auf den industriespezifischen Talentmarkt eingehen zu können.

Und in Bezug auf den weniger industriespezifischen Teil?

Damit sind etwa HR-Administration oder Payroll-Themen gemeint. Hier liegt der Fokus darauf, wie wir Dinge möglichst effizient so gestalten können, dass sie zu unserer Unternehmensgröße passen. Konkret bedeutet das eine wesentlich stärkere Nutzung von Digitalisierung und auch eine sehr genaue Betrachtung, was Core und was Non-Core ist. Wo glauben wir, eine bessere Skalierung zu bekommen, wenn wir mit externen Partnern zusammenarbeiten und was können wir selbst optimieren.

Was ist für Sie „Core“?

„Core“ sind für uns auf alle Fälle Themen wie Führung, Personalentwicklung, Performance Development oder Talent Acquisition.



*„Neben diesen Transfers haben wir uns innerhalb von HR intensiv damit beschäftigt, wie wir eine industriespezifische und moderne HR-Strategie und -Organisation entwickeln können.“*

Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers

## Business Challenges

Gespräch mit Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers

Wenn Sie sich einen dieser Core-Bereiche herausgreifen: Was haben Sie da in der vergangenen Zeit, im Zusammenhang mit dem Börsengang, schon auf den Weg gebracht?

Wir haben eine Unternehmensstrategie, die darauf ausgerichtet ist, unsere Innovationskraft noch stärker darauf zu verwenden, Antworten auf die komplexen Fragen unserer Kunden zu finden. Es geht darum, mit unseren Lösungen Gesundheitssysteme grundsätzlich zu optimieren und nicht mehr nur darum das Röntgengerät mit der besten Bildqualität oder den Bluttest mit der besten Sensitivität anzubieten. Und um systemische Fragen beantworten zu können, ist vernetztes Arbeiten über Disziplinen hinweg notwendig.

Entsprechend haben wir in unserer HR-Strategie klare Schwerpunkte gesetzt, wie wir in den Bereichen Führung und Zusammenarbeit die Transformation unseres Geschäftes bestmöglich unterstützen können. Als Ausgangsbasis haben wir eine großangelegte Befragung mit 30.000 Mitarbeitern und 5.000 externen Talenten durchgeführt. Die Ergebnisse haben wir im Management-Team genutzt, um uns zu fragen: Wie wollen wir eigentlich die Zusammenarbeit und das Verhältnis von Mitarbeitern und Unternehmen gestalten? Der Wunsch unserer Mitarbeiter nach mehr Eigenverantwortung und breiteren Entwicklungsmöglichkeiten passt zu der unternehmerischen Anforderung, in agilen Projektstrukturen komplexe und individuelle Kunden-Lösungen zu erarbeiten. Das hat letztendlich auch signifikante Auswirkungen auf die Unternehmenskultur.

Wie sehen Sie die Rolle von HR bei der Umsetzung der gerade skizzierten Unternehmensstrategie? Inwieweit kann HR einen substantziellen Beitrag auf diesem Weg leisten?

Unter den verschiedenen Aspekten der Transformation geht es unter anderem darum, welche Kompetenzen

„Der Wunsch unserer Mitarbeiter nach mehr Eigenverantwortung und breiteren Entwicklungsmöglichkeiten passt zu der unternehmerischen Anforderung, in agilen Projektstrukturen komplexe und individuelle Kunden-Lösungen zu erarbeiten.“

ich eigentlich wirklich brauche und wie ich sie am Markt finden kann. Und in dem Zusammenhang: Wie kann ich mich dort als Arbeitgeber positionieren, so dass ich wahrgenommen werde? Als valide Alternative zu den „üblichen Verdächtigen“, auf die man kommen würde beim Thema Digitalisierung, etwa klassische IT-Anbieter. Dann muss ich natürlich auch ganz andere Beschäftigungsbedingungen anbieten können. Bis hin dazu, dass ich gegebenenfalls eine Art Venture-Capital-Umgebung mit eigenen Regeln, eigenen Beschäftigungsbedingungen schaffe, in denen wir gemeinsam Ideen in Kooperation mit Start-ups oder Forschungseinrichtungen entwickeln.

Ein ganz konkretes Beispiel gibt es bereits: Mit dem Universitätsklinikum Erlangen, der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg und dem Medical Valley haben wir eine innovative Plattform, das sogenannte d.hip, gegründet. Damit schaffen wir einen Raum, um die transdisziplinäre Entwicklung neuer Produkte und Lösungen zu fördern und zugleich geeignete Rahmenbedingungen für praxisnahes Forschen und Entwickeln und mehr Schnelligkeit im Innovationszyklus zu ermöglichen.

Sie hatten eben die Positionierung als Arbeitgeber als weiteren wichtigen Aspekt erwähnt. Wie sehen Sie

Siemens Healthineers als Arbeitgeber und welches Arbeitsumfeld können Sie Mitarbeitern bieten, auch gerade gegenüber großen und starken Wettbewerbern?

Die bereits erwähnte Mitarbeiter-Befragung, die wir vor zwei Jahren gemacht haben, hat uns sehr interessante Ergebnisse geliefert. Wir haben ja auch ganz gezielt externe Zielgruppen nach ihrer Wahrnehmung von uns befragt. Solche Zielgruppen, die wir in Zukunft intensiver adressieren wollen, insbesondere mit ausgeprägter IT- oder Consulting-Kompetenz. Was uns erstaunt hat, war die ausgeprägte Wahrnehmung unserer Innovationskraft. Das kann man gar nicht künstlich erschaffen. Viele Firmen reden über Innovationen und versuchen, ein entsprechendes Profil zu erlangen. Und wir werden bereits auf diese Weise wahrgenommen.

Das steckt ja nicht zuletzt auch im Unternehmensnamen drin – Healthineers.



## Business Challenges

Gespräch mit Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers

Genau! Diese Überlegungen sind mit eingeflossen bei der Namensfindung. Healthineers als Kombination von Healthcare, Pioniering und Engineering. Was uns neben der Innovationskraft auch auszeichnet, ist eine sehr ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Sinn und Zweck des Unternehmens. Wir haben sehr viele Mitarbeiter, für die ihre Aufgabe nicht nur ein Job zum Geldverdienen ist, sondern die damit eine persönliche Mission verbinden und stark intrinsisch motiviert sind. Das ist auch ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl neuer Mitarbeiter. Wir legen Wert darauf, dass jemand nicht ausschließlich seine eigene Karriere im Blick hat, sondern sich mit den Zielen des Unternehmens identifiziert und seinen Beitrag zur Verbesserung des Gesundheitswesens leisten möchte. Bei all dem haben wir einen ausgeprägten Team Spirit, der uns von Mitarbeitern attestiert wird. Zusammenarbeit ist sehr wichtig, um gemeinsam Lösungen zu schaffen. Auf dem „Egotrip“ kommt man bei uns nicht weit. Diese Mischung aus einem hohen Anspruch an mich selber und an mein Gegenüber sowie das gemeinsame Erreichen von Zielen anstatt den Ellenbogen auszufahren, das macht uns aus.

**Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und mit Motivation und Einsatzfreude arbeiten, sind im Prinzip das Beste, das einem Arbeitgeber passieren kann. Wie stellen Sie sicher, dass das auch für neue Zielgruppen der Fall ist, zum Beispiel für die häufig zitierte Generation Y?**

Von den 4.000 bis 6.000 Mitarbeitern, die wir im Jahr einstellen, sind zwei Drittel Millennials. Unsere Wahrnehmung ist, dass gerade diese Generation großen Wert darauf legt, dass ihre Tätigkeit sinnhaft ist und ihr Arbeitsumfeld flexibel. Wir haben die Beschäftigungsbedingungen dahingehend angepasst. Wenn Sie sich zum Beispiel das neue Gebäude unseres Firmensitzes hier anschauen, dann sehen Sie ja, dass es sehr offen ist und Kommunikation



*„Wir legen Wert darauf, dass jemand nicht ausschließlich seine eigene Karriere im Blick hat, sondern sich mit den Zielen des Unternehmens identifiziert und seinen Beitrag zur Verbesserung des Gesundheitswesens leisten möchte.“*

und flexibles Arbeiten ermöglicht. Das ist genau das, was diese Zielgruppe erwartet.

**Sie hatten es gerade schon in Ihrer Antwort anklingen lassen: Stichwort New Work, momentan in aller Munde. Was ist Ihr persönliches Verständnis eines zeitgemäßen Arbeitsumfeldes und was tun Sie, um ein solches bei Siemens Healthineers zu schaffen und mit Leben zu füllen?**

Die Vision ist, dass alle im Unternehmen, unabhängig von ihrer Funktion und Position, gemeinsam Verantwortung für das Unternehmen tragen und dadurch ein Arbeitsverhältnis aller auf Augenhöhe entsteht. Also ein Unternehmensumfeld zu schaffen, in dem jeder volle Verantwortung für seinen bestmöglichen Beitrag übernimmt und im Gegenzug das Vertrauen und die Autonomie bekommt, gemeinsam mit seinem Team Entscheidungen zu treffen und Themen voranzutreiben.

Wir haben dazu sieben sogenannte Business Principles formuliert, die einen Rahmen schaffen, in dem wir zusammenarbeiten und uns gleichzeitig erlauben, auf detaillierte Richtlinien und Überregulierung zu verzichten. Das bedeutet im Umkehrschluss auch, dass Mitarbeiter Verantwortung für ihre eigene Entwicklung im Unternehmen und ihre Lernagenda übernehmen. Dass sie nicht warten, bis die Personalabteilung sie „entdeckt“ und dann entwickelt, sondern dass sie sich selber für bestimmte


Karrierewege nominieren oder auf eine Nachfolgeliste für eine bestimmte Aufgabe setzen und sehen können, wie sie dorthin kommen.

Was dabei eine große Rolle spielt, ist die Frage der Personalführung. Wir werden im nächsten Jahr die Führungskräfte noch einmal ganz intensiv zum Thema Coaching schulen. Denn wenn ich Eigenverantwortung ermöglichen will, brauche ich Führungskräfte, die nicht immer schon die Lösung vorgeben, sondern den Mitarbeiter über einen Coaching-Ansatz dazu führen, eigene Lösungen zu entwickeln.

**Sind die erwähnten sieben Healthineers Business Principles gleichzusetzen mit den zentralen Werten der Unternehmenskultur, die Sie gerne etablieren möchten?**

Ja und Nein. Unsere Business Principles sind die Basis unserer kulturellen Identifikation und Grundlage und gelebte Realität unserer HR-Arbeit. Was sie aber nicht sind, sind



*„Das bedeutet im Umkehrschluss auch, dass Mitarbeiter Verantwortung für ihre eigene Entwicklung im Unternehmen und ihre Lernagenda übernehmen.“* 

## Business Challenges

Gespräch mit Andre Heinz, Head of HR bei Siemens Healthineers

die generischen, austauschbaren Value Statements, die man auf vielen Firmenseiten findet. Unsere Business Principles machen eine konkrete Aussage über Innovation oder über den Qualitätsanspruch, den wir haben, und sind wesentlich handlungsnäher. Sie sind damit präziser und realitätsnäher als häufig gemachte generische Statements nach dem Motto „Irgendwie sind uns Mitarbeiter wichtig“.

**Sie sprechen da aus meiner Sicht einen sehr wichtigen Punkt an. Wie schaffen Sie es, das Ganze wirklich auch mit Leben zu füllen und sicherzustellen, dass diese Unternehmenswerte im Alltag ganz selbstverständlich gelebt werden?**

Wir haben von Anfang an einen größeren Kreis bei der Entwicklung der Business Principles einbezogen. Es haben zum Beispiel Diskussionen in größeren Teams stattgefunden, was diese Statements überhaupt bedeuten und wie diese Prinzipien zum persönlichen Wertesystem passen. Nur dann bekommen sie überhaupt eine Akzeptanz. Mein persönliches Beispiel: Ich habe eine Tendenz zum Perfektionismus, auf die ich achten muss. Wenn ich jedoch diese Tendenz als Streben nach Qualität reflektiere, dann ist das meine persönliche Verbindung zum Qualitätsprinzip des Unternehmens. Und diesen Reflektionsprozess anzuregen, war uns wichtig. Jetzt geht es an die konkrete Umsetzung, beispielsweise mit den bereits erwähnten Änderungen unserer Personalprozesse, oder auch mit dem neuen Gebäude mit seiner Architektur. Wir haben für dieses Gebäude nicht einfach nur einen Architekten beauftragt oder unsere Top-Executives befragt, sondern wir haben ein Gen-Y-Team aus ganz unterschiedlichen Mitarbeitern zusammengestellt. Diese haben wir gebeten zu definieren, wie dieses Gebäude aussehen soll, damit sie sich in 20 bis 30 Jahren darin noch wohlfühlen.

**Sie haben viele Themen, Bereiche und Projekte geschildert, die Sie in den vergangenen Monaten und Jahren aus HR-Sicht auf den Weg gebracht haben. Hinter Ihnen liegt schon eine gute Strecke. Was sind für die nächsten Monate oder ein bis zwei Jahre die größten Themen oder Herausforderungen und was steht ganz oben auf Ihrer persönlichen Arbeitsagenda?**

Für uns als Unternehmen ist es insgesamt sehr wichtig, dass wir unsere Strategien umsetzen und dass wir das Vertrauen des Kapitalmarktes erfüllen. Da gehen wir gleichermaßen mit viel Selbstbewusstsein und Sorgfalt ran. Wenn ich explizit über unsere „People“-Strategie spreche, müssen wir die vorhin beschriebenen Konzepte und Themen in die volle Implementierung bringen und eine wirkliche Kulturveränderung herbeiführen. Also angefangen bei der Frage, wie ich Führungskompetenz in Richtung Coaching weiterentwickle, so dass ich für meine Mitarbeiter Autonomie in der Lösungsfindung und Verantwortlichkeit in der Umsetzung ermöglichen, bis hin zu der Art und Weise, wie wir durch kurzzyklisches Feedback und Anerkennung Leistung honorieren und kontinuierlich lernen. Wir werden in den nächsten Monaten 6.700 Führungskräfte weltweit zu diesen neuen Herangehensweisen trainieren, weil wir ganz anders vorgehen, als wir das aus der Vergangenheit gewohnt waren.

**Wenn wir den Blick zum Abschluss noch einmal ein wenig weiter in die Zukunft richten, nicht ein bis zwei Jahre, sondern 20 bis 25 Jahre: Wo möchten Sie mit Siemens Healthineers und mit dem Personalbereich stehen? Wie stellen Sie sich das Idealbild der zukünftigen Organisation vor?**

In Bezug auf die Unternehmensstrategie wollen wir uns als der wesentliche Partner unserer Kunden im Gesundheitsbereich positionieren. Wie kann ich die Digitalisie-

rung unterstützen, wie kann ich die Bereitstellung von Behandlungen verbessern und wie kann ich die Erfahrung des Patienten im Krankenhaus besser machen? Diese Fragen werden im Fokus unserer Anstrengungen stehen. Was die Vision für die Organisation angeht, so werden wir deutlich stärker organisationsübergreifend und projektbezogen arbeiten. Außerdem wird die Organisation in ihren Außengrenzen durchlässiger werden. Wir werden wesentlich öfter in Partnerschaften arbeiten, zum Beispiel in sogenannten Inkubatorstrukturen, in denen wir noch einmal deutlich stärker interne und externe Kompetenzen zusammenbringen werden.

**Die Venture-Modelle, die Sie vorhin erwähnten?**

Ja, ich denke, dass solche Modelle Zukunft haben werden: Partnerschaften mit anderen Firmen einzugehen, Beteiligungen reinzubringen, ganz flexibel Kompetenzen für bestimmte Phasen reinzuholen. Dahingehend werden sich Organisationsmodelle ändern und uns vor neue spannende Herausforderungen stellen.

### IMPRESSUM

Kienbaum Consultants International GmbH  
Edmund-Rumpler-Straße 5  
51149 Köln

**Ansprechpartner:**  
Alexander Mischner  
Fon: +49 173 259 27 91  
alexander.mischner@kienbaum.de

**Redaktion/Verantwortlich für den Inhalt:**  
Saskia Leininger

[www.kienbaum.com](http://www.kienbaum.com)