

Kienbaum

HR **FUTURE**LINE

Ausgabe 02/2019

LEADERSHIP by **EMPOWERMENT**

18. Kienbaum People Convention
am 16. Mai 2019 in Köln: ein Review

Leading by #WePowerment

Fabian Kienbaum

Empowerment wird zu #WePowerment

Erfolgreiche Führung bedeutet, den Menschen und seine Fähigkeiten in den Mittelpunkt zu stellen. Denn in einer zunehmend globalisierten und komplexen Welt ist es am Ende menschliche Kreativität, die unter Einbezug von technischen Möglichkeiten die Zukunft von Organisationen gestaltet. Was daraus folgt? Mit Sicherheit eines: Wir müssen Führung neu denken und etablierte Führungskonzepte zeitgemäß anpassen.

Im Zentrum unseres Verständnisses von Führung und Beratung steht die Befähigung von Menschen – also das Empowerment. Dadurch entsteht Freiheit – mit ihrem großen Spektrum an individuellem Spielraum für Gestaltung. Nur wenn jeder Einzelne eigenverantwortlich handelt und sich lebenslangem Lernen verschreibt, können Veränderungen in einer Gemeinschaft erfolgreich umgesetzt werden.

Wollen wir nur miteinander arbeiten oder möchten wir beginnen, füreinander zu arbeiten und den Gemeinschaftsgedanken zu stärken? Wenn wir uns als Gemeinschaft verstehen, sollten nicht Hierarchien die Aufgaben vorgeben, sondern durch intelligente Rollenverteilung die individuellen Stärken ausgespielt werden. Das bedeutet, Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern sie auch zu übertragen: im Sinne von Loslassen.

Essentiell ist dabei, dass wir Menschen die Möglichkeit geben, ihr Potenzial zu entfalten und ihre Kompetenzen im Zusammenspiel mit einem Ökosystem und unter Nutzung analoger und digitaler Technologien wirksam zu machen. Wir möchten einen Raum bieten, in dem wir unser Team befördern, inspirieren, ermutigen und dazu einladen, die individuellen Potenziale in unsere Gemeinschaft einzubringen. Wir nennen das bei Kienbaum „**Leading by #WePowerment**“.



Prof. Dr. Walter Jochmann

Next Level HR

Die HR-Funktion steht unter Beobachtung – strenger als jemals zuvor. Denn bedingt durch die heute erfolgskritische Bedeutung von Arbeitgebermarke und Recruiting, Managementqualität und Mitarbeiterbindung, strategischer Personalplanung und Organisationsentwicklung sind Personaler gefragt, die lösungsorientiert, professionell und verbindlich Werte schaffen: für das Unternehmen wie für die Menschen, die darin arbeiten.

Die HR-Funktion steht demnach vor einem Scheideweg: Entweder gelingt der Wandel zum strategischen Partner des Managements – oder HR wird schließlich in der Bedeutungslosigkeit versinken, weil sie ihrer Verantwortung als Souverän des Wandels nicht mehr gerecht wird.

Führung und Organisation als Weichen des Wandels

Dafür braucht es zunächst kritische Reflexion sowie die Beantwortung derjenigen Themen, die Unternehmen und ihre HR-Funktion heute vor allem treiben: Zum einen ist Führung – in ihrer Bandbreite von klassisch bis agil – nach wie vor Gegenstand des strategischen Diskurses und entscheidender Impulsgeber von Innovation und Transformation in Belegschaft und Organisation. Zum anderen prägen die Berührungspunkte der (zukünftigen) Mitarbeiter mit ihrem (zukünftigen) Arbeitgeber das individuelle

Erleben der Arbeitgebermarke. Darum werden HR-Kernprozesse – neben Arbeitsplatzgestaltung und IT-Infrastruktur – zum differenzierenden Merkmal von Unternehmen im Wettbewerb um Talente.

Den übergeordneten Rahmen für die Weiterentwicklung der HR-Funktion bildet die Transformation des Unternehmens insgesamt. Geschäftsmodelle befinden sich im Spannungsfeld zwischen ertragssteigerndem Kerngeschäft und zukunftsfähigem Innovationsgeschäft. Darüber hinaus sehen sich Unternehmen zunehmend mit ihrer sozialen Verantwortung konfrontiert – sowohl in Bezug auf ihre Mitarbeiter als auch im Hinblick auf die Gesellschaft.

Folgerichtig sind laut der aktuellen Umfrage von Kienbaum und SAP (2019) die Digitalisierung von HR-Prozessen und -Produkten sowie die organisatorische Neuausrichtung der HR-Funktion die dominierenden Themen auf der Agenda von Personalern. Dabei kommt es bei der Weiterentwicklung der Funktion nicht immer und ausschließlich auf die Einführung agiler Organisationsmodelle an. Agile Arbeitsweisen sowie der Ausbau erforderlicher Fähigkeiten im Personalkörper können die Wirksamkeit der Funktion bereits spürbar erhöhen. Zudem kommt dem Personalvorstand eine Schlüsselrolle in der zukünftigen Positionierung von HR im Unternehmen zu: Mit Trend in Richtung Abnahme eigenständiger Vorstandsressorts sowie Zunahme



eher crossfunktionaler Besetzungen fokussiert sich das Aufgabenspektrum der Top-Personaler auf Strategie- und Managementberatung, Kulturentwicklung und Besetzung von Schlüsselpositionen.

Unternehmenstransformation durch HR-Transformation

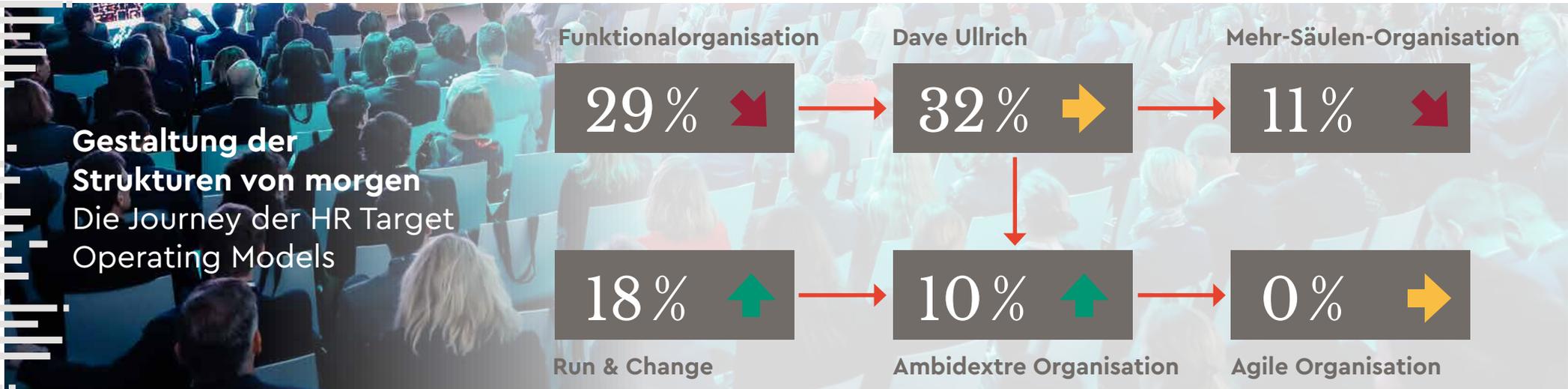
Nicht zuletzt aufgrund der neuen und erfolgskritischen Aufgaben erhöht sich der Veränderungsdruck auf die HR-Funktion: Das immer noch in Konzernen dominierende **Organisationsmodell von Dave Ulrich** spiegelt Rollen und Anforderungen agiler Organisation mit einer weitläufigen Trennung von fachlicher bzw. disziplinarischer Mitarbeiterführung nicht mehr wider.

In einigen Unternehmen hat die nächste Welle der HR-Transformation bereits begonnen – und geht mit einer signifikanten Neubeschreibung der Rollen innerhalb der HR-Funktion einher: Wir dürfen

annehmen, dass Service-Rollen mit ansteigenden Ressourcen in Bereichen IT, Digital und Data stark zurückgehen werden. Auch ist davon auszugehen, dass Business Partner durch Coaches und Berater ersetzt werden. Sie sind in der Lage, flexibler in der Beantwortung der Fragen ihrer Counterparts im Business zu reagieren, und sind nicht exklusiv auf HR-Herausforderungen reduziert, sondern adressieren strategische Herausforderungen im erweiterten Sinne. Aus dieser Verschiebung ergibt sich ein neugedachter „**HR-Diamant**“, der im Vergleich zum bekannten Modell die Rolle des Kunden stärker differenziert, die Expertenfunktionen auch auf die Operationsebene ausweitet und somit im Zielbild wohlmöglich ganz ohne ressourcenintensive Shared-Service-Einheiten auskommt.

In unserer aktuellen **Studie mit SAP** setzt sich der Trend in Richtung Rückgang klassischer Prozessorganisationen fort, während sich die Drei- bis

Mehr-Säulen-Modelle in der Logik von Dave Ulrich vor allem in Konzernen halten. Duale Aufbauorganisationen nehmen zu, wohingegen agile HR-Organisationen heute hauptsächlich nur in stark innovativen digitalisierten Unternehmen zu finden sind. In der Konsequenz werden vollagile und hybride Organisationsmodelle – kombiniert aus agilen und stabilen Organisationseinheiten – in der HR-Funktion perspektivisch zunehmen. An dieser Stelle sollte indes darauf hingewiesen werden, dass das **HR Target Operating Model** immer aus verschiedenen Determinanten in Unternehmen und HR-Funktion resultiert: Reifegrad, Offenheit für Lernen und Veränderungen sowie Innovativität des Geschäftsmodells bestimmen das Zielbild, auf das die HR-Funktion hinwirken sollte, um strategisch ausgerichtet zu sein.



Bei Führung in Führung

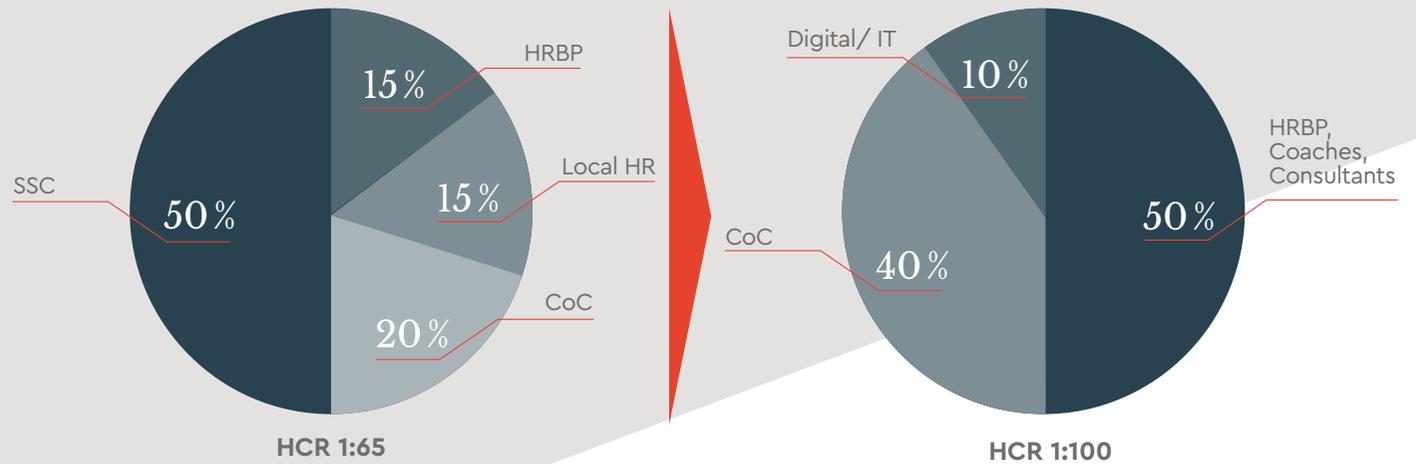
Weitere Herausforderungen stellen sich auch für Führungs- und Schlüsselpositionen in der HR-Funktion. Bislang lässt sich ein eher kritisches Urteil im Hinblick auf die Führungskompetenz von Personalern treffen – es dominieren klassische entweder transaktionale und/oder aufgabenorientierte Führungskonzepte. Ein aktueller Survey von Kienbaum StepStone stellt einen starken Zusammenhang von modernen Führungskonzepten mit sowohl Innovationsleistung als auch Ertragsstärke fest. Demzufolge muss die HR-Funktion auch eine Exzellenz in Transformation glaubhaft transportieren können, um im Business den Wandel von Kultur und Führung anführen zu können.

Zusammengenommen bedeutet „Next Level HR“ also vor allem die Neugestaltung der HR-Rollen im Sinne der Entfaltung eines administrativen Experten zum technologischen Architekten, vom Aufgehen des Business Partners im strategischen Partner und Change Agent – und darüber hinaus die Reinkarnation eines Employee Champion, der Mitarbeitern den Mehrwert ihrer Zugehörigkeit zum Arbeitgeber vermitteln kann.

Zudem muss die HR-Funktion (wieder) die Führung in Fragen der Führungs- und Kulturtransformation übernehmen. Human- und Kulturfaktoren sind die Treiber in der Verschiebung unserer Weltordnung – und mit ihr eine HR-Funktion, die diese anspruchsvolle Verbindung herstellt.

Entwicklung der HR Workforce

Rollenverteilung heute und morgen



3 Fragen an... Tina Müller

Frau Müller, in Ihrem Unternehmen arbeiten über 80 Prozent Frauen, wie stellen Sie Ihr Management und die Teams divers auf? Gibt es bei Ihnen eine Männerquote?

Bei Douglas sind Führungsteam und Aufsichtsrat mit rund 50 Prozent weiblichen und 50 Prozent männlichen Kollegen besetzt. Darauf sind wir stolz! Selbstverständlich ist uns ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis auf allen Führungsebenen wichtig: Wir bei Douglas fördern eine gelebte Chancengleichheit. Wir werden außerdem immer jünger – und damit ändert sich auch die Arbeitsweise. Unsere Kultur wird heute von jungen Menschen geprägt, die den Weg von Douglas zwischen Tradition und Innovation mitbestimmen. Gleichzeitig wollen wir alle unsere Mitarbeiter fit machen für die Zukunft. Douglas ist deshalb Teil des ada Programms des Handelsblatts. Hier lernen unsere Top-Talente, die digitale Transformation zu verstehen – und tragen die Bereitschaft zum Wandel mit ins Unternehmen.



Wie haben Sie es geschafft, den klassischen Beauty-Retailmarkt aufs Onlinebusiness auszuweiten, und die richtigen Mitarbeiter dafür zu finden?

Mit #FORWARDBEAUTY haben wir uns zum Ziel gesetzt, unsere Stellung als Europas führender Beautyhandel offline und online weiter auszubauen. Dementsprechend haben wir auch viel in unseren Online-Shop investiert. Vor nicht allzu langer Zeit lag unser Online-Umsatz gerade einmal zwischen sechs und sieben Prozent. Wir haben zur Förderung des Online-Geschäfts kräftig rekrutiert, viele neue Talente gefunden, unseren E-Commerce-Bereich sowie die IT stark erweitert, und zudem Investitionen in KI getätigt. Als Handelsunternehmen müssen wir außerdem stets unsere Kunden im Blick haben. Deshalb arbeiten wir an der Transformation unserer Filialen zu einem Ort des Erlebens. Immer öfter werden unsere Stores auch zu Veranstaltungsorten. Dieses übergreifende Konzept nennen wir Retailtainment.

Wie begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für diese neuen Strukturen?

Kräfte inhouse zu bündeln und neue Kompetenzen von außen ins Unternehmen zu holen, war uns im Rahmen von #FORWARDBEAUTY besonders wichtig. Unsere Executive Vice President Digital Business & Omnichannel, Vanessa Stützle, hat ihren Bereich bei Douglas umgekrempelt und bringt eine starke Zugkraft aus ihrer Community mit. Das hat unser Klima sehr verändert – bei uns gehen nun Start-up-Kultur und Traditionsunternehmertum Hand in Hand – und sie vertragen sich erstaunlich gut! Ich bin begeistert davon, dass mittlerweile Innovationen häufig aus dem Team heraus angestoßen werden, ohne ein Zutun „von oben“.



Recap des #PPLCon Talks mit Dr. Rahmyn Kress

Empower your Business with Entrepreneurial Spirit

Henkel – ein Unternehmen, dessen ziemlich analoge Produkte seit über 140 Jahren auf dem Markt sind, ist in Sachen Digitalisierung in Deutschland ganz vorn mit dabei. Ein Grund dafür ist CDO Dr. Rahmyn Kress, der bei der People Convention Einblicke gab in seine vielfältigen Aufgaben.

Ein CDO kann nur drei Jahre erfolgreich sein. – Mit dieser spannenden Aussage startete der Talk mit Rahmyn Kress. Warum setzt er seiner eigenen Rolle eine derartige Begrenzung? Weil ihm der Erfolg Recht gibt.

Ein CDO, der eine neue Rolle annimmt, muss sich im ersten Jahr besonders kritisch betrachten. Er „rüttelt am Käfig“, das heißt, er muss unangenehme Wahrheiten ansprechen, und sollte sich zum Ziel setzen, dass eines Tages innerhalb des Unternehmens nicht mehr zwischen digital und analog unterschieden wird. Unsere Wahrnehmung als Menschen hat diese Teilung im Internet der Dinge bereits hinter sich gelassen, da sollten Organisationen bestenfalls nicht hinterherhinken. Dann hat sich die Rolle eines CDO aus seiner Sicht schon fast erübrigt.

Digital stellt im Aufgabenbereich von Rahmyn Kress nicht einen Gegensatz zu *analog* dar, sondern eine ideale Möglichkeit, neue Geschäftsfelder zu erkunden. Unternehmen müssen auch in der digitalen Welt ihre eigene DNA finden, und sich nicht zu sehr darauf fokussieren, was der Wettbewerb tut.

Auf der Open Innovation Platform Henkel X, die er im Februar 2018 gegründet hat, stehen daher heute 180 Mentoren (Leaders aus den Bereichen VC, Entrepreneurs und Fortune 500 C-Suit) mit den drei „E“ Ecosystem, Experience und Experimentation den Kollegen zur Seite. Henkel investiert dabei bewusst in Bildung und Innovation und kann heute eine qualitativ und quantitativ beachtliche Menge an Talenten an sich binden. Die Maßgabe, an der sich Rahmyn Kress dabei für Henkel orientiert, ist: Einfach machen. Zudem haben sich globale Konzerne und Organisationen angeschlossen, um gemein-

schaftlich Innovationen zu betreiben. Henkel X hat ein exponentielles Wachstum und Impact vorzuweisen und ist gerade im Capital unter die Top 20 Innovation Hubs gelistet worden. Zusätzlich wurde Rahmyn Kress mit dem 2019 CXO Enterprise Innovation Award für seinen Beitrag in der Industrie zur Beschleunigung von Transformation und Innovation ausgezeichnet.“

Change ist unangenehm. Man kann ihn charmant unangenehm machen, aber es bleibt trotzdem eine Veränderung.

Begründet auf seiner internationalen Erfahrung gibt Rahmyn Kress den Unternehmen in Deutschland noch einen heißen Tipp mit auf den Weg: „Wir müssen alle am gleichen Strang ziehen, wenn wir uns nicht die Chancen der Digitalisierung entgehen lassen wollen.“



Dr. Rahmyn Kress im #PPLCon Talk mit Lars Gaede

Auf die Digitalisierung folgt der Ausbau der Humanisierung – Oliver Burkhard berichtete in seiner Keynote im Rahmen der Kienbaum People Convention von Ängsten vor KI, aktuellen Herausforderungen der HR – Und warf einen Blick auf die Führungskraft der Zukunft.

3 Fragen an... Oliver Burkhard

Welches sind die großen Herausforderungen der HR-Arbeit?

Anders als manche meinen, bedeutet HR im Alltag knüppelharte Arbeit. Beispiel Recruiting und Personalentwicklung: Um die richtigen Menschen zu finden und zu halten, müssen wir sie überzeugen, ihnen interessante Aufgaben bieten, sie individuell qualifizieren und fördern. Unsere Idealvorstellung: Netzwerk statt Hierarchie, gemeinsame Problemlösung statt einsamer Herrschaft, eine Kultur des Ausprobierens und Kooperierens statt starrer Systeme. Wir tauschen uns über Teamgrenzen hinweg aus und müssen Fehler sowie Umwege akzeptieren, um ans Ziel zu kommen: „Lieber eine schlechte Idee teilen, als sich aus Angst gar nicht zu äußern.“ Mir ist es wichtig, dass es wie selbstverständlich zu unserer Unternehmenskultur gehört, dass wir uns untereinander anständig verhalten. Offenheit, Transparenz, gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen und Leistungsbereitschaft – darauf kommt es uns bei thyssenkrupp an.

Humanisierung und Digitalisierung: ein Widerspruch?

Meine These ist ganz klar: Angst verhindert Innovation und Fortschritt. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir die Digitalisierung nicht als Bedrohung erscheinen lassen dürfen. Nicht nur was wir leisten, sondern vor allem wie wir zusammenarbeiten, wird immer wichtiger. Wir haben verschiedene Zukunftsszenarien für thyssenkrupp entworfen. Ich will keine menschenleeren Fabriken, daran glaube ich auch nicht. Mensch und Maschinen gemeinsam – aber nicht Maschine oder Mensch. Das wäre die falsche Annahme. Denn in einem werden wir den Algorithmen überlegen bleiben: Intuition und Kreativität lassen sich nicht automatisieren.

Was zeichnet die dazugehörigen Führungskräfte der Zukunft aus?

Digitalisierung braucht eine Führung, die zur Arbeit in der digitalisierten Welt passt. Aus meiner Sicht ist die Führungskraft der Zukunft weniger Boss und mehr Coach, der auch durch unsichere Zeiten steuern kann. Die richtigen Führungskräfte teilen ein gemeinsames Wertegerüst und Führungsverständnis, denn wer Ziele nicht verinnerlicht hat, kann sie auch anderen nicht vermitteln. Wenn wir Führungspositionen vernünftig und mit Bedacht besetzen, können wir uns langfristig aus unseren Hierarchien und Boxen verabschieden. Das ist ein Prozess, für den man einen langen Atem braucht und an dessen Ende die Frage steht, ob wir in Zukunft überhaupt noch HR brauchen. Führungskräfte nach dem aktuellen Hierarchiemuster – und da schließe ich mich selber nicht aus – werden auf Dauer in neuen Strukturen aufgehen.



Recap aus den Empowerment Sessions

Zukunftsdesign im HR: Innovation und neue Schlagkraft durch Agile Organisationsstrukturen in der HR-Funktion

2016 wurde der Grundstein für eine agile Unternehmenskultur gelegt: Die Hanseatic Bank engagiert sich in „Solution Labs“, betreibt „Acceleration Hubs“ und stellte Anfang 2018 crossfunktionale Teams auf. Die Mitarbeiter sind stark in die Prozesse involviert, können eigene Ideen pitchen und eigene Teams zusammenstellen, um dann innerhalb von vier Wochen mit Hilfe eines Agile Coachs revolutionäre Konzepte zu entwickeln. Immer mit dem Fokus, auf die aktuellen Kundenbedürfnisse einzugehen, Trends aufzunehmen und umzusetzen. Der Impact kommt aus der Linie, die Kultur verändert sich, Mitarbeiter fangen an, Fragen zu stellen.



Die wichtigsten Begleiter der Belegschaft im Rahmen der agilen Transformation: Transparenz und Offenheit.

Für das HR-Team bestand die größte Herausforderung darin, sich selbst zu qualifizieren, das Mindset aufzunehmen und in agilen Fragestellungen die Organisation als qualifizierter Partner zu unterstützen. Teams entwickeln und organisieren sich nun selbst, Titel werden gemeinschaftlich entwickelt – unter der Bedingung, dass sie keine Hierarchien abbilden. Die HR-Organisation setzt sich aus Bubbles zusammen. Auf diese Weise werden Aufgaben abhängig von den Kompetenzen gelöst und nicht in Abhängigkeit von Stellen. Im Fokus steht immer die Lösung des Problems. Noch ist das Ziel nicht erreicht, aber eine Herangehensweise lautet wie so häufig: Einfach mal machen!

Die Empowerment Session wurde geleitet von Joachim Landow, Lead People & Organisation | Hanseatic Bank

Innovatives Talent Management

Ist innovatives Talent Management das Ende des Talent Managements? Dieser kritischen Frage geht die Empowerment Session mit Axel Springer auf den Grund. Das Haus hat die Digitalisierung seines Geschäfts aktiv vorangetrieben – noch vor zehn Jahren haben digitale Geschäftsmodelle vier Prozent des EBITDA gebildet, heute sind es 87 Prozent.

Einer der Schlüssel zum Erfolg ist der Fokus auf den Menschen in der Transformation sowie die Begleitung der kulturellen Veränderung.

Dabei spielt die Abteilung People & Culture eine erhebliche Rolle, getreu dem Motto: "We exist to transform Axel Springer into an organization in which every individual can unfold their full potential."

Schon der Einsatz relativ kleiner Initiativen wie beispielsweise Silicon Valley Fellowship, Axel Springer Youth Council, Cross-Company Mentoring – in Verbindung mit viel Pragmatismus, sowie der Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen, kann Mehrwert für eine Organisation schaffen. Das Beispiel von Springer zeigt, wie Schritt für Schritt die Akzeptanz für ein zentrales, innovatives Talent Management erhöht werden kann. Und im Grunde geht es bei den Neuerungen nicht darum, Talente zu „managen“, also sie in schwer zu administrierenden Pools aufzunehmen, um sie dann anhand von vordefinierten Kompetenzen zu bewerten zu entwickeln. Stattdessen gilt es, neue Dynamik in das Unternehmen zu bringen. Dies setzt voraus, in einen Dialog zu treten und der Organisation dabei zu helfen, die Besten an Bord zu halten, um sie bei der Entfaltung ihres Potenzials zu unterstützen. Davon profitieren alle – die Talente genauso wie die Organisation.

Die Empowerment Session wurde geleitet von Clara von Hugo, Head of Leadership & Expert Development und Eva Albrecht, Senior Talent Manager People & Culture | Axel Springer



Veränderungen gestalten, Menschen mitnehmen – Dr. Thomas Ogilvie gab in seiner Keynote bei der Kienbaum People Convention 2019 Einblicke in die Praxis.



3 Fragen an... Dr. Thomas Ogilvie

Was erwarten Ihre Mitarbeiter von guter HR?

Die Wünsche und Erwartungen unserer Mitarbeiter haben sich seit meinem Einstieg vor 18 Jahren zwar verändert, der Tenor ist jedoch gleich geblieben: Mitgestaltung ist immer dabei, genau wie der Wunsch, einen Beitrag leisten zu können. Für uns ergibt sich daraus ein wichtiger Auftrag: wir brauchen

Resultatorientierung, gleichzeitig Neugierde auf Neues, Detailversessenheit und große Visionen. Dafür müssen Effizienz und Engagement sich die Waage halten – HR ist auch hier in der Pflicht. Effizienzfokus bedeutet, was wir durch unsere Arbeit zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens direkt beitragen können. Und Fokus auf Engagement bedeutet Motivation, Mitarbeiterbindung und Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens.

Bei rund 550.000 Mitarbeitern sicher keine leichte Aufgabe. Wie verbinden Sie verschiedene Persönlichkeiten, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen?

Von der Saisonkraft bis zum Spezialisten, der seit Jahrzehnten im Unternehmen arbeitet, haben wir tatsächlich eine große Bandbreite an unterschiedlichen Tätigkeiten im Unternehmen. Was uns alle verbindet, ist ein sehr einfaches, dabei aber äußerst erfolgreiches Instrument: ein gemeinsamer Pass, nämlich unser „Passport to Success“. In diesem Pass können unsere Mitarbeiter nach geleisteten Trainings und Weiterbildungen mittels eines Stempels ihre Entwicklung festhalten. Die Idee hinter diesem verbindenden Element ist, dass sich bei uns jeder als zum Erfolg Beitragender betrachten kann. Unser Pass steht sowohl für die Rechte als auch für die Pflichten unserer Talente, einen persönlichen Beitrag zu leisten. Und: er steigert das Engagement nachweislich.

Wie sehen Sie die Zukunft der Mitarbeiterführung?

Unser Prinzip lautet: So viel Konsistenz wie nötig, so viel Freiheit wie möglich. Zur Kulturentwicklung ist beides unerlässlich und darum spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle. Nur, wenn die Art, wie in einem Unternehmen Führung gelebt und angewendet wird, auf einem gemeinsamen Verständnis beruht, können wir Glaubwürdigkeit und Wirkung erzielen. Wir setzen auf einen ganzheitlichen Managementansatz – wir nennen es heads, hearts and guts – Führen mit Kopf, Herz und Mut.



Dr. Thomas Ogilvie, Vorstand Personal und Corporate Incubations | Deutsche Post DHL Group

Die digitale Herausforderung in Europa – zu diesem Thema sprach Stefan Winners bei der People Convention. Wir haben ihn zu den Details befragt.

3 Fragen an... Stefan Winners

Herr Winners, was macht die Digitalisierung bei Burda besonders?

Ich bezeichne die Digitalisierung bei Burda als Zeitenwende – schon 1994 hat unser Verleger Dr. Hubert Burda sehr intensiv kommuniziert, dass die Welt digital wird. Auch während der Jahre 2001 bis 2008 – in denen die Meinung negativer wurde – haben wir bei Burda weiter investiert. Die Medienwelt hat sich in dieser Zeit radikal geändert: Sowohl die Informations- als auch die Werbewelt sind heute global geworden. Werbung findet immer stärker online bzw. auf mobilen Devices statt. Fernsehen ist heute für junge Menschen nicht mehr so relevant. Wer sich informiert, tut dies online. Wir betrachten uns mit unseren Produkten als digitalen Vorreiter, und wir sind stolz darauf, als Familienunternehmen jederzeit ganz vorne mit dabei zu sein.

Wagen Sie doch einmal einen Blick in die Zukunft - was können Europäer in Sachen Technologie und KI von den großen Marktführern lernen?

Europa ist zwar führend, was die KI-Forschung betrifft, doch fehlt uns Europäern in diesem Umfeld aktuell die Bereitschaft, vergleichsweise stark zu investieren. Wir könnten beispielsweise von der Bereitschaft der chinesischen Regierung lernen, neue Technologien zu fördern. In den Jahren 2012 bis 2017 sind in Europa 300 Milliarden Euro in Start-Ups investiert worden. Im gleichen Zeitraum waren es in China 1.500 Milliarden Euro – also das Fünffache Invest. Eine gewisse Risikobereitschaft ist natürlich vonnöten, aber allein im Raum Peking werden heute 1.500 Startups staatlich gefördert, die in Sachen Künstliche Intelligenz forschen. Auch bei der universitären Bildung können wir vom Ausland lernen. Ein Wechsel von der Forschung in ein Start-Up und zurück wird für Professoren zukünftig ganz normal werden. In Europa und Deutschland ist das aktuell fast ausgeschlossen.

Und welche Tipps können Sie HR-Profis für die Zukunft mitgeben?

Es wird immer schwerer, herausragende und leistungsbereite Talente zu finden und zu halten. Für uns bedeutet das erstens, die Vergütung zwar attraktiv aber nicht exzessiv zu gestalten. Wir wählen zweitens heute konsequent unsere Führungskräfte per Management Audit aus und setzen so Standards, um wirklich gute Führungskräfte zu finden. Wir haben auch deutlich geringere Fehlbesetzungen in diesen Positionen. Und drittens nehmen wir uns Zeit, über unsere Strategie zu sprechen und den Wissensaustausch zu optimieren. Wir haben auf die Weise heute eine diverse Aufstellung entwickelt, in der zwar noch deutlich mehr Frauen sein könnten, aber in der sich niemand befindet, nur weil sie eine Frau ist – sondern weil sie kompetent und erfolgreich ist.



Stefan Winners, Vorstand Digitalmarken National | Hubert Burda Media



Recap aus den Empowerment Sessions

Ethical Leadership: Is it the real life, is it just fantasy?

Unternehmen als funktionierende Maschinen zu verstehen, ist eine häufig praktizierte Sichtweise. Horticultural Leadership versteht Unternehmen jedoch anders: als einen wachsenden Garten. Wachstum und Entwicklung sind nur dort möglich, wo die Voraussetzungen stimmen. Zunächst muss Wachstumspotenzial vorhanden sein, vergleichbar mit der Gartenerde. Zudem muss einem Mitarbeiter für seine Entwicklung genügend Raum und Zeit gewährt werden. Ebenso ist Vertrauen in den Wachstumsprozess wichtig und der Mitarbeiter sollte individuelle Unterstützung erhalten, wenn sie benötigt wird. Gleichzeitig darf das Unternehmen als Ganzes nicht aus dem Blick geraten, damit es (auch) von der Entwicklung profitiert.

Führen braucht Geduld. Und manchmal muss Altes gehen, damit Neues Raum bekommt.

Monetäre Anreize reichen nicht aus – Menschen wollen sich auch physisch, geistig, seelisch entwickeln. So essenziell wie der Einsatz der Gießkanne beim Gärtnern ist im Unternehmen die Fähigkeit, zu begeistern. Der Spirit eines Unternehmens eines Unternehmens sollte sich auch im Außen widerspiegeln – beispielsweise durch eine ansprechende Gestaltung der Räumlichkeiten.

Und Führung bedeutet auch: bereit sein für Verantwortung und den Mut haben, Risiken einzugehen.

Die Empowerment Session wurde geleitet von Dr. phil. Christoph Quarch, Philosoph





Ein wunderbarer "Marktplatz" – für Impulse, Erfahrungen, Neues, Bewährtes oder einfach um Menschen zu treffen.

Die People Convention ist und bleibt "The place to be, the event to attend" für alle in HR-Funktionen Tätigen.



Eine schöne Kombination aus relevantem Praxiswissen und Theorie, verknüpft mit einer zwanglosen Atmosphäre und an einer Top-Location.



Ich habe die Tagung genossen und bin – durchflutet von vielen guten Inspirationen – beschwingt nach Hause gefahren.





Notieren Sie schon jetzt den **14. Mai 2020** in Ihrem Kalender – denn dann geht die **Kienbaum People Convention** in die 19. Runde!

Sichern Sie schon jetzt Ihr Ticket zum Super-Early-Bird Preis von 350 Euro.

<https://www.kienbaum.com/de/veranstaltungen/people-convention-2020>

Melden Sie sich jetzt zu unserem **Kienbaum Newsletter HR Futureline** an!

Lesen Sie die aktuellen Insights zu **HR-Trends** und **HR-Studien** sowie **Interviews** unserer Experten mit den Top Executives.

<https://2018.kienbaum.com/de/kompetenzen/newsletter>

Kontakt



Prof. Dr. Walter Jochmann

Managing Director und Partner

Fon: +49 221 801 72-550

walter.jochmann@kienbaum.de

Profil: <https://www.kienbaum.com/de/profil/walter-jochmann/>

Impressum

HR Futureline, Juni 2019, Ausgabe 2

Redaktionsleitung:

Saskia Leininger

Unternehmenskommunikation

Fon: +49 221 801 72-529

saskia.leininger@kienbaum.de

Herausgeber:

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler Straße 5 | 51149 Köln