

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Mobilfunkgeräte

Ein Leben ohne Handy  
muss neu erlernt werden

## Gesundheitswesen

Welche digitalen Skills  
Klinikgeschäftsführer  
morgen brauchen

## B. Braun Melsungen

Sprengt das Organigramm!  
Ein Werkstattbericht



## Remote Work: getrennt arbeiten, als Team funktionieren

FÜR FREELANCER IST ARBEITEN ZU HAUSE DIE REGEL, FÜR IMMER MEHR FESTANGESTELLTE WIRD ES EINE ALTERNATIVE ZUM ARBEITS-PLATZ IM UNTERNEHMEN.

Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen



## LIEBE LESER,

Tearbeit, Home-Office, Remote Work: Der Trend, nicht in der Firma zu arbeiten, sondern zu Hause oder an einem anderen Ort auf der Welt, wird umso stärker, je flexibler sich Arbeitgeber bei Arbeitszeit und Arbeitsort ihrer Beschäftigten zeigen – und je mehr Vertrauen auf beiden Seiten vorhanden ist. Das Besondere an Remote Work im Vergleich zu Home-Office ist: Die Arbeitskraft kommt nie oder selten in die Firma, ist aber in der Regel sozialversicherungspflichtig beschäftigt mit allem, was an Arbeitnehmerrechten und -pflichten dazugehört. Oft nennt ein Arbeitsvertrag eine offizielle Arbeitsstätte, die auf Hinweis des Managements oder des direkten Vorgesetzten hin aufzusuchen ist. Aber in der Regel dürfen die Beschäftigten frei wählen, an welchem Ort sie ihrer Berufstätigkeit nachgehen. Letztlich definiert jeder Arbeitgeber für den eigenen Betrieb selbst, wie er Remote Work ausgestaltet. Vielfach lassen die Betriebe hybride Formen von Remote Work zu. Kann ein Unternehmen etwa Poolarbeitsplätze anbieten, so haben die Beschäftigten die Möglichkeit zu wählen, wann sie in die Firma fahren und wann sie an einem anderen Ort arbeiten.

Manche Berufe eignen sich besonders für Remote Work, etwa der von Handelsvertretern oder der

von regional eingesetzten Servicemitarbeitern in verschiedenen Branchen. Wie viele Menschen inzwischen in Deutschland remote arbeiten, ist statistisch nicht erfasst. Für die USA kursiert ein **Marktwert von 2,6 Prozent aller Beschäftigten**, deren realer Arbeitsplatz nicht in der Firma, sondern überwiegend zu Hause ist. Mit dem Wunsch vieler Beschäftigten, vor allem der Millennials, nach selbstbestimmtem Arbeiten steigt auch hierzulande das Interesse an Remote Work. Selbst Konzerne wie der Chemieriese BASF erlauben heute einem kleinen Teil ihrer Mitarbeiter, remote zu arbeiten. Das gilt für Bereiche und Funktionen, die ihre Arbeit unabhängig vom Standort des Unternehmens erledigen können, etwa das Controlling oder die Softwareentwicklung.

Nach der Abwägung der Vorteile – freiere Zeiteinteilung, bessere Work-Life-Balance, weniger Pendeln – und der Risiken von Remote Work – Isolation, fehlende Informationen, Kosten – kann sich Remote Work für viele Angestellte als die persönlich passendere Form des Arbeitens erweisen – und den Arbeitgeber attraktiver machen.

Dr. Guido Birkner,  
verantwortlicher Redakteur



## Kurz & Knapp

Neues aus der HR-Welt

4

## Mobilfunkgeräte

Öfter offline

5

## Digitalisierung

Sich auf die eigenen Talente besinnen

7

## Gesundheitswesen

Welche digitalen Skills Klinikgeschäftsführer brauchen

10

## Remote Work

Teamwork trotz räumlicher Trennung

12

## HR-Strategie

Ohne (Personal-)Strategie zum Erfolg?

15

## Executive Search

„Der CDO ist das digitale Trüffelschwein“

17

## Rezension

Sprengt das Organigramm!

19

## Impressum

20



## Neues Denken 5

Wie wir lernen, mit dem Handy wieder bewusst umzugehen



## Neues Machen 12

Das Team von Solidmind arbeitet remote und trifft sich nur zweimal pro Jahr



## Neue Lösungen 15

In drei Schritten zur eigenen Personalstrategie



© scyther5/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Neues aus der HR-Welt

### Der Mittelstand braucht komplexe Digitallösungen für die komplexe bAV

Der Mittelstand steht vor wachsenden Herausforderungen für die bAV – durch die Digitalisierung, durch neue Complianceanforderungen und durch den Niedrigzins und die daraus resultierenden Belastungen für die Pensionsverpflichtungen. Deshalb wünschen sich bAV-Verantwortliche in mittelständischen Betrieben mit 50 bis 500 Mitarbeitern nicht nur einfache bAV-Produkte, sondern sie benötigen von den Anbietern mehr digitale Komplettlösungen, die über das reine Vorsorgeprodukt hinaus auch die digitale Infrastruktur für das Unternehmen und für die Beschäftigten bereitstellen. Dabei wollen die Betriebe die Lösung aus einer Hand bekommen und nicht auf verschiedene Dienstleister angewiesen sein, mit denen sie über verschiedene Kanäle kommunizieren müssten. Das ergibt die Studie „Betriebliche Altersversorgung im Mittelstand 2019“ von F.A.Z.-Fachverlag, F.A.Z.-Institut und Generali Deutschland.

### HR-Report 2019: Rekrutierungskanäle werden immer vielfältiger

Um Mitarbeiter zu gewinnen, nutzen Unternehmen immer mehr Rekrutierungskanäle. Die Jobportale büßen dabei ihre dominante Stellung ein. So setzen nur noch 59 Prozent der Unternehmen auf diesen Kanal. Zwei Jahre zuvor waren es noch 82 Prozent. Zugleich gewinnen Mitarbeiterempfehlungen (46 Prozent) und die Nutzung sozialer Medien (32 Prozent) an Relevanz. Externe Dienstleister bleiben mit 31 Prozent konstant. Printmedien werden dagegen weniger genutzt, um Mitarbeiter zu finden (29 Prozent). Für den HR-Report 2019 haben Hays und das Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) über 800 Unternehmen befragt. Etwas häufiger als im Vorjahr haben die Unternehmen international rekrutiert. Lag der Wert vor einem Jahr noch bei 16 Prozent, stieg er 2019 auf 20 Prozent. Arbeitgeber suchen neue internationale Mitarbeiter bevorzugt in Westeuropa, im deutschsprachigen Ausland und in Nordeuropa.

### Thyssenkrupp nutzt Senior-Experten-Management per Software

Nicht mehr genug aktive Arbeitskräfte verfügbar? Kein Problem, denn immer mehr Betriebsrentner springen ein. Jetzt fährt der Technologiekonzern Thyssenkrupp eine Komplettlösung für die Reaktivierung von Rentnern. Damit steuert der Konzern den Einsatz von 175 pensionierten Mitarbeitern an Standorten in Deutschland über eine Softwarelösung. Der Bedarf an solchen Programmen steigt, weil immer mehr erfahrene Mitarbeiter von Thyssenkrupp ihre Fachkompetenzen mit in den Ruhestand nehmen und sich immer schwieriger durch neue Fachkräfte ersetzen lassen. Angesichts des demographischen Wandels wird sich diese Situation in den kommenden Jahren noch verschärfen. Zwar entwickeln sich Prozesse und Verfahren ständig weiter, doch technologische Anpassungen erfolgen nur schrittweise. Deshalb setzt der Konzern auf pensionierte Mitarbeiter mit langer Erfahrung und verwaltet sie per Software. <



## MOBILFUNKGERÄTE

# Öfter offline



Multitasking? Ist bei der Nutzung von Mobilfunkgeräten weder notwendig noch gesund.

© photoschmidt/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Ein Leben ohne Smartphone? Für die meisten von uns undenkbar. Doch immer mehr Menschen fühlen sich von der „Always-on-Kultur“ gestresst. Wie wir lernen, durch einen bewussten Umgang wieder Herr über das Handy zu werden.

Smartphones regieren unseren Alltag: Fast jeder hat eines und nutzt es rund um die Uhr, ergab die Studie „Im Rausch des Smartphones“ von Deloitte (2018). Ob E-Mails, WhatsApp, Facebook, Nachrichten, Videos oder Onlineshopping – die technischen Wunderwerke öffnen die Tür zur digitalen Welt mit all ihren Möglichkeiten. Doch

jede zweite der 1.000 von Deloitte befragten Personen hat das Gefühl, vom Smartphone regiert zu werden und zu viel Zeit vor dem Display zu verbringen. Bei den 25- bis 34-Jährigen sind es sogar zwei Drittel.

Dr. Robert Krajnik, Berater und systemischer Therapeut bei der Ge.on Betriebliches Gesundheitsmanagement GmbH, beobachtet bei den Mitarbeitern in vielen Unternehmen und Behörden Stresserscheinungen durch digitale Medien. „Der reflexhafte Griff zum Smartphone hindert uns am bewussten Wahrnehmen und Erleben der Umwelt, am Abschalten und am effektiven Arbeiten“, sagt der 45-Jährige. „Unser Organismus kann nur eine bestimmte Menge an Informationen aufnehmen. Wenn wir uns permanent

einer Reizüberflutung aussetzen, löst das bei uns unweigerlich Stress aus.“ Mit dieser Beobachtung steht Krajnik nicht allein da. Experten wie der Psychiater Manfred Spitzer oder der Informatiker und Medienwissenschaftler Alexander Markowetz warnen vor dem digitalen Burnout und zeigen in Studien, wie exzessive Smartphone-Nutzung Überreizung, innere Unruhe und Schlafstörungen, Kurzsichtigkeit, Haltungsschäden und sogar Diabetes begünstigt.

### Wo bleibt der Flow?

Insbesondere auf unsere Arbeitsweise wirkt sich das ständige Starren aufs Handy negativ aus. Jedes Mal, wenn eine neue Botschaft aufblinkt, werden wir aus unserer Tätigkeit herausgerissen. Konzen- →

© Dr. Katja Furthmann.



**Dr. Katja Furthmann**  
ist freie Journalistin.

© Nadine Sieders.



**Nadine Sieders**  
ist Referentin, Marketing, ias.

### Digital entgiften – so klappt's:

- 1. Entrümpeln:** Durch Deaktivieren unnötiger Nachrichten mindern Sie die Infoflut.
- 2. Signaltöne abstellen:** Signaltöne lenken ab. Schalten Sie konsequent alle ab und stellen Sie Ihr Handy auf Vibrieren.
- 3. Ignorieren lernen:** Nicht sofort auf jede Nachricht antworten! Allein Sie entscheiden, wann es Ihnen passt zu antworten.
- 4. Regeln festlegen:** Sprechen Sie an, wenn Sie vom Nachrichteneingang gestresst sind und nicht sofort antworten. Regeln für die Kommunikation mindern den sozialen Druck.
- 5. Handyfreie Zonen:** Legen Sie handyfreie Räume wie das Schlaf- oder Esszimmer fest.
- 6. Pausen machen:** Legen Sie smartphonefreie Zeiten ein. Genießen Sie diese Pausen.

trations- und Leistungsfähigkeit sinken, weil unsere Aufmerksamkeit immer wieder abdriftet. Durchschnittlich alle elf Minuten entsperren wir unser Handy, stellten Forscher in der Studie „Menthal“ zur Nutzung von Mobiltelefonen fest. Damit kommen wir gar nicht mehr in den sogenannten Flow, also den Zustand kompletter Vertiefung in eine Aufgabe, der sich erst nach etwa 15 Minuten einstellt.

### Zwischen Erwartungsdruck und Glücksgefühlen

Doch warum fällt es uns so schwer, das Smartphone einfach wegzulegen? Robert Krajnik sieht dafür mannigfache Gründe: „In unserer ‚Always-on-Kultur‘ ist permanente Erreichbarkeit zur Gewohnheit geworden und wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Das erzeugt einen hohen sozialen Druck, denn ständig ist man gefordert, Erwartungen anderer zu erfüllen.“ Dass viele ihrem Smartphone nicht widerstehen können, liege auch an der „Ursehnsucht des Menschen, nicht allein zu sein“, denn genau diese Sehnsucht werde über das Handy und vor allem über soziale Medien gestillt, der Apparat wird zum technosozialen Begleiter aufgewertet. Immer dann, wenn etwa eine neue WhatsApp-Nachricht aufblinkt, schüttet unser Gehirn das Glückshormon Dopamin aus, und davon wollen wir mehr. Schnell wächst das Gefühl, etwas zu verpassen, wenn wir offline sind.

### Wege aus der digitalen Stressspirale

Sollten wir dann nicht einfach wieder zum „Dumb Phone“, dem Handy ohne Internet, wechseln? Robert Krajnik verneint. „Es geht nicht darum, komplett aufs Smartphone zu verzichten, sondern zu lernen, bewusster damit umzugehen“, so der Experte, der diese digitale Enthaltsamkeit in Seminaren vermittelt. Es beginnt damit, genau zu beobachten, wann, wie und wo man sein Handy zur Hand nimmt. Vergleichbar ist das mit der Analyse seiner Essgewohnheiten, wenn man abnehmen will. Wir wissen oft erst, welche Kalorienmengen wir am Tag zu uns nehmen, wenn wir jeden einzelnen Snack ins Ernährungstagebuch schreiben. Bei der Selbstwahrnehmung helfen können paradoxerweise auch Apps wie „Menthal“ oder „Quality Time“. Sie ziehen am Ende des Tages Bilanz, wie oft das Handy aktiviert und welche Tätigkeiten ausgeführt wurden. Der Aha-Effekt kann ein erster Impuls sein auf dem mühevollen Weg, unliebsame Gewohnheiten zu ändern.

### Grenzen setzen macht fokussierter

Wer gelernt hat, sein Verhalten wahrzunehmen, kann es in einem nächsten Schritt auch leichter steuern und kontrollieren. Das bedeutet vor allem: Grenzen ziehen, um fokussierter zu werden. „Ein Großteil der ständigen Notifications ist unnötig und belanglos“, so Krajniks Erfahrung. Er wirbt für analoge Selbstwirksamkeit: das Bewusstsein, sich nicht den digitalen Algorithmen zu unterwerfen, sondern frei über sein Kommunikations- und Medienverhalten zu entscheiden. „Zeigen Sie Haltung, indem Sie nicht gleich auf jede Nachricht reagieren und indem Sie sich ganz gezielt nur wenige, relevante Informationen aus der Flut der Nachrichten herausziehen.“

Wer zu selektieren und zu agieren lernt statt nur zu reagieren, schult seine Medienkompetenz und rutscht nicht so leicht in die digitale Stressspirale. Schon kleine Maßnahmen können helfen. „Mitarbeiter im Urlaub können oft gar nicht richtig abschalten, weil sie nach ihrer Rückkehr eine riesige E-Mail-Flut auf sich zurollen sehen“, erzählt Krajnik. Sein Rezept: eine automatische Antwort mit der Bitte, sich ab dem Datum X erneut zu melden, weil die E-Mail während der Urlaubszeit automatisch gelöscht wird.

### Zurück ins „richtige Leben“

Neben Reflexion und Selektion sieht Krajnik einen dritten Aspekt als wichtig an: das Offline-Leben wieder zu trainieren. Achtsamkeit kultiviert man nur, wenn man sich ganz auf die Menschen und die unmittelbare Umgebung einlässt. Reale Gespräche statt ellenlanger Chats, ein Waldspaziergang statt Instagram, ein richtiges Buch statt Nachrichten in Häppchen. Mit etwas Selbstdisziplin ist digitales Entschleunigen nicht schwer und erhöht Ausgleichlichkeit, Zufriedenheit und Effektivität.

Wie der sogenannte Technostress entsteht, untersucht das Forschungsprojekt „Prävention für sicheres und gesundes Arbeiten mit digitalen Technologien“, kurz PräDiTec im Rahmen der Initiative „Gesund – ein Leben lang“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Federführend ist die Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer-Instituts für Angewandte Informationstechnik FIT. Die ias Aktiengesellschaft ist einer der aktiven Projektpartner. [www.gesund-digital-arbeiten.de](http://www.gesund-digital-arbeiten.de). <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

## DIGITALISIERUNG

## Sich auf die eigenen Talente besinnen

Digitale Technologien  
sind nur Instrumente,  
der Zweck der Arbeit liegt  
beim Menschen und bei  
seinen Talenten.



© Varijanta/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Ein Interview mit dem Ökonom, Philosophen und Publizisten Hans Rusinek

**Herr Rusinek, die Wirtschaftswelt und die Arbeitswelt sind seit Jahren von einer Digitalisierung erfasst, die immer schneller und intensiver alle Bereiche des Lebens erfasst. Führt dieser Trend in die richtige Richtung?**

**Hans Rusinek:** Die Frage nach der richtigen Richtung und dem Fortschritt ist entscheidend. Was bedeutet uns Fortschritt in einem qualitativen Sinne? Wenn etwas besser und nicht nur schneller wird oder mehr? Dass Neues ist nicht gleich besser ist, dass neue Technologien uns nicht prinzipiell glücklicher machen, lernen wir derzeit anhand der Digitalisierung. Als die erste Digitalbegeisterung uns schwereloses Surfen und himmlische Clouds als Fortschritt verkaufte, als Tech-Startups von der Revolution sprachen und doch nur die Revolution des Onlineshoppings meinten, konnten wir nur enttäuscht werden. Es ist im wahrsten Sinne des Wortes eine Ent-Täuschung, der viele Täuschungen

vorausgingen. Da unser Umgang mit Technologie und Zukunft immer in Pendelbewegungen erfolgt, schwingt derzeit auch die Haltung zur Digitalisierung: Wir machen Digital Detox, Meetings werden immer noch am liebsten analog abgehalten, Arbeitgeber blockieren sogar den Emailverkehr, und Regierungen sagen den Techgiganten den Kampf an. Wir lernen jetzt einzuschätzen, wann die Digitalisierung auch eine Verbesserung für uns darstellt, wann wir online sein wollen und wann nicht. Der Erfolg der Digitalisierung bereitet dann den Boden für eine achtsame postdigitale Entwicklung. Die pendelartige Aushandlung dieses Fortschritts erinnert an andere Technikeuphorien, wie zum Beispiel die um die Atomkraft, die mit einer beinahe hysterisch anmutenden Begeisterung begann und dann im Sinne eines menschenzentrierten Fortschritts für deutliche Ernüchterung sorgte.

**Worin liegt der Fortschritt?**

**Hans Rusinek:** Wir müssen zwischen Technologie- und Haltungsfortschritt unterscheiden. Fortschritt war im vergangenen Jahrhundert immer

eine Bewältigung von Ignoranzkrisen. Wir leiden unter der Pest und kennen den Auslöser nicht. Durch Forschung finden wir plötzlich heraus, dass Antibiotika, Impfungen und Hygiene die Pest besiegen können. Ignoranzkrisen wurden von Technologie bewältigt, und der Fortschritt war nicht mehr aufzuhalten. Heute und in Zukunft sind es aber gerade Technologien, die Krisen auslösen: Antibiotika entwickeln Resistenzen, Industrie befeuert Klimawandel, soziale Medien führen zu Mobbing und Populismus. Der neue Fortschritt muss also ein Haltungsfortschritt sein und nicht eine neue Technologie. Das wirklich Fortschrittliche an der Digitalisierung muss der Umgang mit ihr sein.

**Was macht Digitalisierung mit unseren Arbeitsplätzen und Berufen? Lassen sich berufliche Lebensläufe überhaupt noch irgendwie planen, wenn in 15 Jahren praktisch jeder Arbeitsplatz digital kompensiert werden kann?**

**Hans Rusinek:** Auch das ist ein ausgezeichnetes Beispiel für eine Technologiekrise. Auch hier müs- →



© Ulrike Schacht.

### Hans Rusinek

ist Ökonom, Philosoph und Publizist.

sen wir mit einem Haltungsfortschritt antworten, hier müssen Lernprozesse stattfinden. Die Idee, dass jemand ausgelernt hat, wird sich verändern, weil im Zeitalter der ewigen digitalen Vorläufigkeit Ausbildung und Ausführung viel mehr in einem produktiven Wechsel gehen müssen. Die Planbarkeit wird sicher nicht mehr die des 20. Jahrhunderts sein, aber dafür auch nicht das schicksalhafte Korsett eines Lebenslaufes, in das man sich am Anfang seines Lebens eingesperrt hat. Die elende Frage „Was willst du mal werden?“ wird ersetzt durch „Was willst du als Nächstes lernen?“ Vielleicht zeigen dann Antilebensläufe, was wir noch nicht wissen, aber wissen wollen, anstatt zu verdeutlichen, was wir vor vielen Jahren einmal als vermeintlich stabiles Wissen erlangt haben. Entscheidend ist unser Umgang mit Nichtwissen. Ein souveränes und neugieriges „Keine Ahnung haben“ wird wichtiger als vermeintliche Expertenschaft. Ich glaube, dass digitale Technologien mit uns in eine Arbeitsteilung gehen können, sie übernehmen Redundanzen, und wir konzentrieren uns als sinn- und neugierdefähige Wesen auf die wirklich tiefe Arbeit.

### Wie gelingt es uns, dass die menschliche Intelligenz auch in Zukunft die Oberhand über die künstliche Intelligenz behält?

**Hans Rusinek** Ich halte die beinahe erzfeindliche Gegenüberstellung von menschlicher und künstlicher Intelligenz für falsch, so spannend sie im Kino auch sein mag. Symbiosen sind hier viel passender. Die Debatte um menschliche und künstliche Intelligenz nimmt an, dass Intelligenz etwas Festgelegtes ist, unabhängig von der jeweiligen Umwelt. Aber das ist falsch. Wenn wir heute bei Schülern messen, dass sie sich zwar bestimmte Inhalte nicht mehr so gut merken können wie frühere Generationen, dafür aber viel besser den Weg zum jeweiligen Wissen: Sind sie dann dümmer oder intelligenter? Ist es dumm, etwas aus ihrem Kopf auszulagern, oder ist es intelligent, gerade das zu tun? Künstliche Intelligenz (KI) räumt also unsere Festplatte auf – eine weitere Arbeitsteilung. Die Debatte um KI sagt mehr über unsere Ängste aus als über die Realität. „Die Elektrizität, die wir uns so sehr untertan gemacht haben, hat sich bitter an uns gerächt, indem sie sich in uns hineinverpflanzt hat und uns zwingt, mit aller nur denkbaren Anspannung und Schnelligkeit zu arbeiten“, hieß es Anfang des 19. Jahrhunderts. Ersetzt man Elektrizität durch Digitalisierung oder eben KI, haben wir die Diskussionen von heute.

### Wie sollten Topmanager mit der digitalen Transformation des eigenen Unternehmens umgehen?

**Hans Rusinek** Als beherzte und progressive Gestalter. In Deutschland leben wir in einer Ingenieurskultur. Wenn wir über Digitalisierung reden, klingt es meist nach einem Hardwarephänomen. Schulen werden digitalisiert, indem man einen Laptop hinstellt. Im Englischen wird sinnigerweise unterschieden zwischen Digitization – das ist tatsächlich die Ausstattung mit Hardware und das Gewinnen und Gebrauchen von Daten – und Digitalisation. Letzteres ist das wirklich relevante Thema, das Entstehen einer digitalen Wirtschaft und Gesellschaft. Hierzulande sind viele Unternehmen dabei, Digitization zu betreiben, aber das ist nur die Basis der digitalen Transformation. Nur wenn wir Digitalisierung als ein Hardwarethema sehen, fühlen wir uns überrumpelt und entmenslicht. Das richtige Verständnis zeigt aber, dass es ein soziales Projekt ist und dass wir als soziale Wesen es damit auch viel mehr gestalten können. Hier kommt also wieder das Thema des wirklichen Fortschritts ins Spiel. Was wollen wir mit digitalen Technologien erreichen? Zu welcher Rolle befähigt uns das? Es ist kein Zufall, dass zur Zeit der digitalen Revolution viele Topmanager auch über ihren Purpose nachdenken.

### Welche Rolle wird HR in einer noch stärker digitalisierten Arbeitswelt übernehmen? Wie verändern sich das Profil und die Aufgaben von HR?

**Hans Rusinek** Im HR kommen all diese Themen zusammen: Wie kann ich das Unternehmen zu einem Haltungsfortschritt bringen, damit es sich nicht in Technologiekrisen verheddert? Wo kann künstliche Intelligenz Mitarbeiter zu erfüllteren, von Redundanzen befreiten Gestaltern machen? Was bedeutet es, Kollegen nach dem, was sie lernen wollen, zu beurteilen und nicht etwa nach ihrem IT-Studium in den neunziger Jahren? Und nicht zuletzt: Wie schaffen wir es in unserem Unternehmen, nicht trotz Digitalisierung, sondern gerade deswegen einen Purpose zu leben, uns darauf zu besinnen, was unsere Talente sind und wie sie den aktuellen Bedürfnissen der Welt Rechnung tragen? Ich sehe hier HR in einer bedeutenden Schlüsselrolle. Die Voraussetzungen sind da, es braucht nur Mut und Offenheit.

&lt;






# Sichern Sie sich den Vorsprung im War for Talents

Der F.A.Z. Stellenmarkt zählt zu den renommiertesten hierzulande – und ist deshalb eine erste Adresse für Fach- und Führungskräfte. F.A.Z., F.A.S., F.A.Z. Woche und FAZ.NET bieten Ihnen Premium-Umfelder für erfolgreiches Recruiting und maßgeschneidertes Employer Branding. Gerne exklusiv von F.A.Z. Media Solutions für Sie entwickelt.

## GESUNDHEITSWESEN

# Welche digitalen Skills Klinikgeschäftsführer brauchen



Die digitalen Aufgaben für Klinikgeschäftsführer werden immer umfangreicher.

© LeoWolfert/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Kostendruck, Datenschutzvorgaben, Hackerangriffe und technische Innovationen als Treiber von außen: Viele Kliniken und Krankenhäuser müssen jetzt die digitale Transformation angehen. Doch der Rückstand ist enorm. Vor allem der Führungsebene stehen gravierende Veränderungen bevor.

Viele Häuser und Einrichtungen im Gesundheitswesen haben bei der eigenen Digitalisierung noch einen weiten Weg vor sich, manche sogar einen sehr weiten. Nach dem Monitoring-Report des Bundeswirtschaftsministeriums nehmen die deutschen Kliniken im Vergleich unter elf Branchen den letzten Platz ein. Das gilt umso mehr, wird der Begriff wirklich ernst genommen, denn hierbei geht es um nicht weniger als eine vollständige, ressort-

und bereichsübergreifende Digitalisierung wesentlicher Prozesse und Abläufe auf der Basis einer Gesamtstrategie, ergänzt um eine entsprechende Unternehmens- und Arbeitskultur, die auch gelebt werden muss.

Als Ergebnis locken erhebliche Effizienzgewinne und Kostensparmöglichkeiten, aber auch Chancen auf signifikant verbesserte Abläufe und Qualitätsstandards. Das ist für die meisten Gesundheitsunternehmen der einzige Hebel, um der Triade aus erhöhtem Kostendruck und intensiverem Wettbewerb bei gleichzeitigem Fachkräftemangel zu begegnen – einer Situation, die sich durch die demographische Entwicklung und der Alterung der Bevölkerung künftig noch verschärfen wird. Um diese Herausforderung zu bewältigen, wird IT im Gesundheitswesen schon in naher Zukunft eine noch viel größere Rolle spielen, etwa in Form immer ausgefeilterer Lösungen für medizinischen 3D-Druck und Robotik oder mittels Einsatz von künstlicher Intelligenz.

## Risikofaktor IT-Sicherheit

Für weiteren Handlungsdruck sorgen die immer größeren Risiken im Zusammenhang mit einer unzureichenden Digitalisierung. So ergab eine Anfang 2018 unter 362 Führungskräften deutscher Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen erhobene Studie der Personalberatung Rochus Mummert, dass 43 Prozent der Führungskräfte bereits einmal Ziel eines Hackerangriffs waren. 48 Prozent fühlten sich vor Attacken nicht ausreichend geschützt. Dabei können sich solche Vorkommnisse gerade im Gesundheitswesen fatal auswirken, weil es um Leben oder Tod gehen kann. Noch harmlos war ein Vorfall im November 2018 in einem Krankenhaus in Fürstenfeldbruck bei München: Dort sorgte ein Verschlüsselungstrojaner dafür, dass über längere Zeit kein einziger PC und Server funktionierte.

Ein weiteres IT-Sicherheitsrisiko ist der Diebstahl einzelner Patientendaten oder kompletter Datensätze, was gerade bei Gesundheitsdaten, die den intimsten Bereich des Menschen berühren, beson- →





© Kubinska &amp; Hofmann

**Dr. Peter Windeck**

Geschäftsführer, Rochus Mum-  
mert Healthcare Consulting  
GmbH

ders gravierend ist. Demgegenüber stehen immer strengere und komplexere Vorgaben des Gesetzgebers, etwa in Form von DSGVO, E-Health- oder IT-Sicherheitsgesetz, die penibel zu erfüllen sind.

**Digitalisierung als Chefsache**

Sowohl aufgrund der zeitlichen Dringlichkeit als auch aufgrund ihrer ganzheitlichen Auswirkung auf das Unternehmen muss das Thema Digitalisierung im Gesundheitswesen spätestens jetzt zur Chefsache werden. Schon hier liegen jedoch die ersten Herausforderungen: Die Vorfinanzierung von Investitionen in Digitalisierungsmaßnahmen wird aufgrund des abnehmenden Finanzierungsspielraums der Krankenhäuser immer schwieriger – dies wird von Krankenhausgeschäftsführern als größtes Hemmnis für die digitale Weiterentwicklung gesehen. Nach dem Problem ungenügender finanzieller Mittel ergab die eingangs zitierte Studie als zweitgrößte Hürde beim Entwickeln und Umsetzen einer Digitalstrategie fehlendes Digital-Know-how seitens der Führungskräfte. Umso mehr müssen Kliniken und Krankenhäuser beim Recruiting neuer Executives heute auf profunde IT-Kenntnisse von Bewerbern achten, sowohl grundsätzlich wie auch in Form von Projektmanagementenerfahrung.

Für viele Personalentscheider aus der Branche bedeutet dies, sich selbst erst einmal das entsprechende Know-how anzueignen, um IT-Wissen von Kandidaten mit Blick auf die speziellen Anforderungen im Gesundheitswesen bewerten zu können. Parallel gilt es, für die Führungsriege eine systematische Qualifizierung zu entwickeln. Diese muss zeitnah zumindest einen grundlegenden Kenntnisstand zu allen wesentlichen IT-Themen vermitteln, um etwa interne Fachabteilungen und externe Dienstleister adäquat steuern zu können.

**Mitarbeiter für Digitalisierung gewinnen**

Auch auf Persönlichkeitsebene ist ein neuer Fokus erforderlich. Eine tiefgreifende Digitalisierung, wie sie vielen Häusern bevorsteht, kann unter Ärzten und Mitarbeitern erheblichen Widerstand und Zweifel hervorrufen. Das bestätigt die zitierte Studie: Als weitere Hürde benannten die Führungskräfte Widerstand in der Belegschaft aus Angst, dass sich der eigene Arbeitsplatz verändert. Dies geht einher mit fehlendem Digital Know-how der Mitarbeiter.

Künftig braucht es in vielen Kliniken weniger klassisch verwaltende Manager als vielmehr visionäre Führungskräfte: Menschen, die sowohl

IT-kompetent sind als es auch verstehen, andere für eine Sache zu gewinnen, insbesondere durch eine echte Vision und durch Charisma. Gefordert ist auch eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit, da es bei größeren Change-Projekten immer darum geht, betroffene Mitarbeiter umfassend anzuhören und zu sehen. Dies setzt persönliche Kompetenz für einen intensiven persönlichen Austausch voraus, damit eine mögliche Kluft erfolgreich überbrückt werden kann und ein zielführender Dialog entsteht, der alle Beteiligten zusammenbringt.

HR muss daher ab jetzt deutlich zwischen Managern und Leadern unterscheiden. Beide Begriffe werden im deutschen Sprachraum gern noch in einen Topf geworfen, obwohl sie zwei verschiedene Arten von Führungskräften beschreiben. Bei bestehenden Executives kann eine entsprechende intensive Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit angeraten sein, etwa durch Coaching.

**Technik und gelebte Kultur**

Eine Frage der Persönlichkeit ist auch die Fähigkeit zu mentaler Agilität und für agiles Arbeiten – ein weiterer Skill, der vor dem Hintergrund der Digitalisierung gefordert ist, nachdem IT-Projekte heute am stärksten von einer neuen Arbeits- und Führungskultur geprägt sind, bei der Planbarkeit und klassische Hierarchien in den Hintergrund rücken. Es dominieren Werte wie Flexibilität, autonomes Handeln und Zusammenarbeiten in immer neuen Konstellationen. Auch hier müssen Führungskräfte über ein adäquates Mindset verfügen, um die Chancen einer Digitalisierung zu nutzen und nicht durch veraltetes Denken zum Bremsen zu werden.

Die richtige Persönlichkeit spielt noch aus einem anderen Grund eine wichtige Rolle. Eine Digitalisierung ist nur dann erfolgreich, wenn sie nicht nur technisch-fachlich vollzogen ist, sondern auch von den Beteiligten angenommen und positiv gelebt wird. Deshalb braucht es Führungskräfte, die aus eigener und echter Überzeugung handeln und mit gutem Beispiel vorangehen, indem sie sinnvolle Arbeit mit digitalen Tools und Technologien im Arbeitsalltag selbst pflegen – auf eine Weise, bei der auch die Anforderungen einer modernen IT-Sicherheit sichtbar gelebt werden – einer von vielen Abstrahleffekten, die die (IT-)Kultur eines Hauses prägen und den Aufbruch in eine erfolgreiche digitalisierte Zukunft nachhaltig unterstützen. <

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)

## REMOTE WORK

# Teamwork trotz räumlicher Trennung



© Sandra Zodel.

Interview mit Sandra Zodel, Remote Team Management, SOLIDMIND

## Frau Zodel, wie sieht die Geschäftsidee des Start-ups aus?

**Sandra Zodel:** Unser Geschäftsführer Lars Müller hat die Firma 2015 mit der Intention gegründet, Nahrungsergänzungsmittel zu entwickeln, die tatsächlich wirken und das halten, was sie versprechen. Wir schauen, wie wir gesundheitliche Defizite durch Nahrungsergänzungsmittel ausgleichen und wie die Menschen so ihr Leben wieder selbstbestimmt in die Hand nehmen können. Unsere USP ist die liposomale Darreichungsform, die eine sehr effiziente und bekömmliche Aufnahme im Körper ermöglicht. Vor einem halben Jahr haben wir die Cannabidiol-Marke Hempamed übernommen und wagten uns damit in das neue Segment der CBD-Produkte vor. Ein weiteres Standbein ist die exklusive Vertriebsunterstützung von Fremdmarken über den Onlinemarktplatz Amazon.

## Bei Solidmind arbeiten alle neun Mitarbeiter remote. Sie sind festangestellt, arbeiten aber an x-beliebigen Orten. Funktioniert das?

**Sandra Zodel:** Das Spannende an dem Arbeitsmodell Remote Work ist, dass sie Freiheit und Sicherheit vereint. Wir sind alle Festangestellte und arbeiten eng in einem Team zusammen, allerdings sind der Arbeitsort und größtenteils auch die Arbeitszeit frei wählbar. Ein Büro besitzen wir trotz des Verkaufs von physischen Produkten nicht. Wir wohnen und leben in verschiedenen Ländern und arbeiten dadurch in unterschiedlichen Zeitzonen. Jeder hat die Freiheit, täglich für sich zu entscheiden, wie er die Arbeitszeit und den Arbeitsort für sich passend gestaltet. Wir statten die Mitarbeiter mit allen Mitteln aus, die sie für die Arbeit benötigen. Die Kosten für Strom, Telekommunikation und Raum sind wiederum mit dem Gehalt abgegolten.

## Wie funktioniert die Zusammenarbeit?

**Sandra Zodel:** Für eine gute und skalierbare virtuelle Zusammenarbeit brauchte es interne

Rahmenbedingungen und Strukturen. Dazu gehören regelmäßige Callzeiten, zu denen wir uns per Videokonferenz austauschen. Auch virtuelle, asynchrone Kommunikation ist ein Thema. Damit diese gesund und reibungslos funktioniert, haben wir einen Leitfaden erstellt, der einen produktiven, aber auch wertschätzenden und positiven Austausch im Arbeitsalltag ermöglicht. Zudem hat jeder Mitarbeiter seine monatlichen Zielvorgaben, die er sich gemeinsam mit der Geschäftsführung setzt.

## Wie entsteht trotz der räumlichen Trennung der Mitarbeiter eine Unternehmenskultur?

**Sandra Zodel:** Uns verbindet trotz der Entfernung die intrinsische Motivation miteinander. Es geht uns nicht nur darum, Geld zu verdienen, sondern wir verfolgen bei Solidmind eine Vision. Zweimal im Jahr treffen wir uns zu einer sogenannten Workation, einem Mix aus Work und Vacation, an einem schönen Ort und besprechen gemeinsam die nächsten Schritte. In dieser Zeit entstehen immer neue Bereiche unserer Kultur, und wir defi- →





© Sandra Zodel.

**Sandra Zodel,**remote Team Management,  
SOLIDMIND

nieren unsere Werte und Visionen. Es ist wichtig, dass wir alle am gleichen Strang ziehen. Ein Teil unserer Unternehmenskultur ist auch, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, dass sie ihre Arbeit so gut wie möglich machen. Es gilt dabei, die Stärken und Wünsche des Einzelnen herauszufinden und zu fördern. Jeder Mitarbeiter darf und soll sich so, wie er ist, in die Firma einbringen. Diese starke interne Kultur und die intrinsische Motivation jedes Einzelnen schaffen das nötige Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern, dass diese auch wirklich arbeiten.

**Sie sind für HR bei Solidmind verantwortlich.**

**Sandra Zodel:** Ja, ich kümmere mich um das Remote Recruiting, also die Gewinnung und das Onboarding neuer Mitarbeiter. Zudem zählen die klassischen Personalfunktionen zu meinen Aufgaben. Und ich habe zusammen mit einer Kollegin das Team Happiness gegründet. Wir achten gezielt darauf, neue Mitarbeiter in das Team zu integrieren und dem Teamgefühl in einem räumlich getrennten Team so viel Relevanz wie möglich zu verschaffen.

**Welche Schattenseiten hat Remote Work?**

**Sandra Zodel:** Es gibt einige Herausforderungen bei diesem Modell, die individuell auftreten können. Da wäre an erster Stelle der fehlende soziale Austausch, der irgendwann in ein Gefühl der Einsamkeit münden kann. Wenn sich ein Mitarbeiter einsam fühlt, suchen wir gemeinsam eine Lösung. Dazu zählt zum Beispiel die Vermittlung eines Arbeitsplatzes in einem Coworking-Space an seinem Wohnort oder virtuelle Teamaktivitäten. Uns sind die Schattenseiten des Remote-Modells bewusst. Deshalb versuchen wir, Mitarbeiter von Beginn an dafür zu sensibilisieren, um die negativen Aspekte bestmöglich zu entkräften. Wichtig für eine langfristig erfolgreiche Arbeit in einem Remote Team sind Selbstfürsorge und Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit und die Work-Life-Balance. Jeder Mitarbeiter kann und sollte Fragen rund um Remote Work für sich so entscheiden, dass er gesund bleibt und dass seine Lebens- und Arbeitssituation zu ihm passt. Als Remote Worker braucht es die Fähigkeit, für sich zu entscheiden, wann man Pausen macht und den Arbeitstag beendet. Umgekehrt sollte der Arbeitgeber Strukturen und Richtlinien schaffen, damit der Lebensstil und die Arbeit für jedes Teammitglied gesund bleiben.

**Welche arbeitsrechtlichen Fragen stellen sich bei einer Remote-Festanstellung?**

**Sandra Zodel:** Zunächst sind wir alle normal festangestellt, haben einen Arbeitsvertrag, und für uns gelten der gesetzliche Kündigungsschutz, Urlaubsansprüche und andere Regelungen wie für andere sozialversicherungspflichtig Beschäftigte auch. Hinzu kommt bei uns noch eine Betriebsvereinbarung zur Telearbeit. Dabei geht es etwa um Sicherheitsvorschriften rund um den Datenschutz und um IT-Vorkehrungen. Auch sind hier Einschränkungen zur Erreichbarkeit definiert. Bei zeitflexiblem Arbeiten sind solche Regelungen sinnvoll, so dass der Mitarbeiter nicht dem Gefühl der ständigen Erreichbarkeit ausgesetzt ist. Ein weiterer Punkt ist das Thema Ergonomie, denn auch bei Remote-Mitarbeitern trägt der Arbeitgeber eine Verantwortung für deren Gesundheit. Remote Work ist aus arbeitsrechtlicher Sicht also umsetzbar, aber der rechtliche Rahmen ist noch ausbaufähig. Es mangelt an ein paar Stellen an gesetzlichen Regelungen, es gibt einige Grauzonen, etwa bei der Krankenversicherung. Wer übernimmt die Kosten, wenn ich mir in Bali ein Bein breche? Noch bietet keine Krankenversicherung einen weltweiten Versicherungsschutz für Berufstätige an.

**Wie lässt sich Remote Work auf traditionell organisierte Unternehmen übertragen?**

**Sandra Zodel:** Auf Teamebene wird das in Einzelfällen bereits gemacht. Wir haben gerade einen DAX-30-Konzern dabei begleitet, Remote Work für einzelne Bereiche einzuführen, etwa für das Controlling und für digitale Geschäftsfelder. Für solche Unternehmen eignen sich Hybridlösungen am besten, da Büros bereits existieren. Jeder Betrieb muss hier seinen eigenen Weg finden, denn hier gibt es keine Lösung, die eins zu eins auf alle Firmen übertragbar ist. Ich bin mir aber sicher, dass Remote Work die zukünftige Arbeitswelt revolutionieren wird. Es gibt bereits heute unglaublich viele Tools und Lösungen, die virtuelle Arbeit Tag für Tag besser zu gestalten. Im ersten Schritt braucht es lediglich Offenheit und die Bereitschaft, anders zu denken. Wenn man Remote Work als traditionell organisiertes Unternehmen einführen will, ist es wichtig, zunächst das Grundregelwerk zu verstehen. Remote Work funktioniert nur dann nachhaltig, wenn sich auch die Firmenpolitik anpasst. Dann kann der Change eine Chance für alle sein. <

SAVE  
THE  
DATE

#denkraum

## EUROPA 2030

13./14. Mai 2019, Bonn

**Denkfabrik Europa 2030 – Der Pitch:** Studierende und Auszubildende entwickeln ihre Visionen von der Zukunft Europas und präsentieren sie abends bei einem öffentlichen Pitch. Den Gewinnerinnen und Gewinnern winkt ein Preisgeld, und die Chance, ihre Vision beim Denkraum Europa 2030 zu diskutieren. » Montag, 13. Mai 2019, Alte Landesvertretung NRW, Bonn

**Denkraum Europa 2030:** Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft diskutieren mit den Teilnehmenden die Zukunft Europas. Im Denkraum Café und einer offenen Podiumsdiskussion können Sie sich direkt einbringen. » Dienstag, 14. Mai 2019, Post Tower, Bonn

## MITDENKERINNEN UND MITDENKER



**Dr. Frank Appel,**  
CEO, Deutsche Post DHL Group



**Udo Bullmann, MdEP,**  
Vorsitzender, Fraktion der Progressiven Allianz  
der Sozialdemokraten, SPD-Spitzenkandidat  
für die Europawahlen 2019



**Prof. Dr. Michael Hüther,**  
Direktor, Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln e.V.



**Christian Odendahl,**  
PhD, Chief Economist,  
Centre for European Reform



**Dr. Thomas Ogilvie,**  
Mitglied des Vorstands für Personal  
und CEO Corporate Incubations,  
Deutsche Post DHL Group



**Cem Özdemir, MdB,**  
Vorsitzender, Ausschuss für Verkehr  
und digitale Infrastruktur



**Dr. Daniel Röder,**  
Gründer, Pulse of Europe



**Prof. Dr. Isabel Schnabel,**  
Professor of Financial Economics,  
Mitglied des Sachverständigenrats  
Wirtschaft

## HR-STRATEGIE

# Ohne (Personal-)Strategie zum Erfolg?



© Rawpixel/IStock/Thinkstock/Getty Images.

Bei der Entwicklung einer Personalstrategie greifen die einzelnen Schritte wie Zahnräder ineinander.

Eine klare Ausrichtung der Personalabteilung ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Die Verbindung einer personaleigenen Strategie mit den Unternehmenszielen schafft für beide Seiten vielfältige Vorteile. Doch hat HR schon eine eigene Strategie? Viele Unternehmen müssen diese Frage verneinen. Die folgenden drei Schritte helfen bei der Entwicklung einer eigenen Personalstrategie.

Die wenigsten Unternehmensbereiche in deutschen Unternehmen haben eine eigene Strategie für sich definiert. Auch der Personalbereich macht hier keine Ausnahme. Doch ohne eine eigene Strategie verpasst er die Chance, sich als strategischer

Partner zu positionieren. Entscheidungen werden meist situationsspezifisch getroffen und sind von kurzfristigen Aspekten und operativen Themen getrieben. Trotz der gestiegenen Bedeutung von Personal wird der Beitrag von HR in Bezug auf den Unternehmenserfolg als gering und die Personalabteilung meist als administrativer Verwalter wahrgenommen. Dabei sind gerade personelle Herausforderungen für den zukünftig Unternehmenserfolg entscheidend.

## Personalstrategie – ein Ass im Ärmel für zukünftige Herausforderungen

Diese mitunter disruptiven Herausforderungen in Deutschland sind der Fachkräftemangel, der demographische Wandel, die digitale Transformation sowie ein effizientes und effektives Talentmanagement. Nach aktuellen Berechnungen werden bereits in zehn Jahren **3,9 Millionen Erwerbstätige dem deutschen Arbeitsmarkt fehlen**. Zusätzlich bleiben schon heute Stellen zu **23 Pro-**

**zent aufgrund eines Qualifikationsmangels unbesetzt**. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter in neuen trans- und interdisziplinären Kompetenzen weitergebildet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf dem internationalen und digitalen Markt auch in fünf Jahren sicherzustellen.

HR ist maßgeblich gefordert, zum zukünftigen Unternehmenserfolg beizutragen. Hierfür soll die Personalabteilung nicht nur auf Anforderungen reagieren, sondern zukünftigen Herausforderungen aktiv begegnen. Dabei leitet eine Funktionalstrategie, ausgehend von der Unternehmensstrategie, eine spezifische Vision und Zielsetzung für einen Unternehmensbereich ab. Der Fokus einer Funktionalstrategie richtet sich im Allgemeinen auf die Entwicklung der Abteilung. Bei HR kommen im Besonderen noch Schlüsselthemen wie Arbeitgebermarke, Unternehmenskultur und Recruiting hinzu, die eine Wirkung über das Unternehmen hinaus auf den Markt haben.







© Christian Baier

## Christian Baier

Partner, 4C GROUP AG  
Management Beratung  
christian.baier@4cgroup.com



© Noemi Haderlein

## Noemi Haderlein

Beraterin, 4C GROUP AG  
Management Beratung  
Noemi.haderlein@4cgroup.com

Ziel und Nutzen der Funktionalstrategie für HR und das Gesamtunternehmen sind die Ausrichtung der Personalaktivitäten auf eine einheitliche Strategie sowie die Realisierung der HR-Themen in der Unternehmensstrategie.

### In drei Schritten zur Personalstrategie

Den meisten HR-Abteilungen fehlen die Methoden- und Inhaltskompetenz sowie die Zielbildfähigkeit zum Aufbau der Funktionalstrategie. Wie lässt sich in drei Schritten eine erfolgreiche Personalstrategie entwickeln und umsetzen? Hierfür wird in einem ersten Schritt der Status quo ermittelt. Abgeleitet aus diesen Ergebnissen, wird im zweiten Schritt ein zukünftiges Zielbild definiert. Schließlich wird die Transformation vom Status quo zum Zielbild durch die Festlegung von Maßnahmenpaketen und durch einen konkreten Umsetzungsplan erreicht.

Zu Beginn steht die Analyse der Unternehmensstrategie in Bezug auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens sowie relevante Aspekte, welche eine Auswirkung auf den Bereich Personal sowie die Belegschaft haben. Das sind beispielsweise ein geplantes organisches oder anorganisches Wachstum bzw. ein Abbau oder der Eintritt in neue Geschäftsfelder. Begleitend zur Analyse der Unternehmensstrategie erfolgt eine Untersuchung des Status quo der Personalabteilung durch relevante Personalentscheider und Vertreter des Senior Managements, um eine umfassende interne sowie externe Perspektive zu erhalten. Mithilfe einer SWOT-Analyse, die beispielsweise im Rahmen von Fokusinterviews oder Workshops erarbeitet wird, wird eine vollumfängliche Betrachtung sowie Bewertung der HR-Abteilung erzielt. Zur Strukturierung der internen Stärken-Schwächen-Analyse kann die Bewertung anhand von bestimmten Kriterien wie zum Beispiel der Aufbau- und Ablauforganisation, den vorhandenen HR-IT-Systemen, Mitarbeiter- und Personalinstrumenten sowie der Kunden- und Serviceorientierung erfolgen. Durch eine anschließende Priorisierung der identifizierten Verbesserungspotenziale erhält man aus der Analysephase eine erste Ausgangslage für die Personalstrategie.

Aufbauend auf den Ergebnissen des Status quo, erfolgen im zweiten Schritt die Erarbeitung und die Definition des Zielbildes. Das Zielbild beschreibt dabei die grundsätzliche Ausrichtung bzw. Vision von HR für die nächsten drei Jahre, indem die Rolle, die HR zukünftig einnehmen möchte, sowie das Selbstverständnis klar formuliert werden. Auf Basis

dieses Zielbildes werden drei bis fünf Strategiefelder definiert sowie mögliche Inhalte abgeleitet. So können etwa die Unternehmenskultur und die Arbeitgebermarke ein Strategiefeld sein. Ziel ist eine attraktive interne und externe Arbeitgebermarke mit einer offenen und kooperativen Unternehmenskultur, geprägt von den Unternehmenswerten.

Vor Beginn des dritten Schrittes sollten das im Ergebnis erarbeitete Zielbild und die Strategiefelder mit der Unternehmensausrichtung des Senior Managements abgestimmt werden, um ein einheitliches Commitment der erarbeiteten Ausrichtung der Personalstrategie zu erreichen. Die anschließende Planung und Umsetzung der Transformation vom Status quo hin zum Zielbild erfolgen im dritten und letzten Schritt durch eine Definition von Maßnahmenpaketen je Strategiefeld sowie von daraus abgeleiteten Einzelmaßnahmen. Die Priorisierung und Visualisierung der Wirksamkeit der Maßnahmenpakete in Bezug auf das Gesamtunternehmen werden anhand einer Nutzenlandkarte dargestellt. Zusammen mit einem Umsetzungsplan, in welchem eine Festlegung von Verantwortlichkeiten, Prioritäten und Budgets für die Einzelmaßnahmen erfolgt, wird die Transformation der Personalstrategie im Ergebnis als Big Picture greifbar und der Entwicklungsweg deutlich.

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Personalstrategie ist anschließend die Berücksichtigung von drei Aspekten essenziell. Um keine Luftschlöcher zu kreieren, sollten zum Ersten immer die Ergebnisse der ersten Phase im Blick behalten werden, indem die Maßnahmenplanung unter Beachtung der verfügbaren Kapazitäten sowie der vorhandenen Instrumente und Systeme erfolgt. Damit die Mitarbeiter die Umsetzung der Personalstrategie zum Zweiten mittragen und akzeptieren, werden sie durch eine rechtzeitige Einbindung im Rahmen der Transformation der HR-Strategie mit auf die Reise genommen. Die Ausrichtung der Personalarbeit wird zusätzlich im Unternehmenskontext verankert, indem das Zielbild durch eine unternehmensweite Information und Kommunikation sichtbar gemacht wird. Zum Dritten sollte die Personalstrategie als agiler und iterativer Prozess verstanden werden, den es im Rahmen eines jährlichen Reviews zu überarbeiten und an entstandene Handlungsbedarfe anzupassen gilt.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



## EXECUTIVE SEARCH

# „Der CDO ist das digitale Trüffelschwein“



© aurielaki/iStock/Thinkstock/Getty Images.

Um im Wettbewerb in ihrem Kerngeschäft zu bestehen, müssen sich Unternehmen noch stärker auf die digitalen Bedarfe ihrer Kunden einstellen. Das erfordert oft die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell im Bedarfsfall neu zu erfinden. Die Lösung für die digitale Transformation soll ein Chief Digital Officer (CDO) bringen. Doch dieses begehrte Profil ist auf dem Arbeitsmarkt nicht leicht zu finden.

„Der Chief Digital Officer muss ein digitales Trüffelschwein sein, das frühzeitig neue digitale Trends aufspürt und dem Unternehmen sagt, wie es darauf zu reagieren hat“, sagt Jörg Kasten, Chairman der Boyden World Corporation & Managing Partner von Boyden Deutschland. „Sonst wird ein Unternehmen ganz schnell ein zweites Nokia und

verschlakt Trends.“ Tatsächlich müssen Unternehmen in vielen Branchen ihr Geschäftsmodell und die eigene Organisation immer stärker an den digitalen Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten. Nur wer sich als innovativer, agiler Wettbewerber positioniert, kann auch morgen neue Bedarfe seiner Kunden kurzfristig bedienen. Dafür müssen immer mehr Prozesse und Strukturen im eigenen Unternehmen digitalisiert werden.

Lösen soll das Problem der Chief Digital Officer (CDO). Deshalb schaffen immer mehr Unternehmen diese Position im Top-Management oder direkt darunter neu. Wichtig ist, dass die digitale Transformation als grundlegende Veränderung des Geschäftsmodells und der Organisation begriffen wird – ein Prozess, der nicht morgen abgeschlossen ist. Deshalb wird der Bedarf an CDOs auf absehbare Zeit bleiben. „Ich weiß nicht, ob sich der CDO mittelfristig selbst überflüssig macht“, betont Jörg Kasten. „Die Digitalisierung nimmt eher zu als ab, und was in fünf Jahren ist, ist unklar.“ Somit wird die Digitalisierung auch für die Customer-Experience erfolgsentscheidend bleiben.

## Offenes Anforderungsprofil für den CDO

Welchem Anforderungsprofil muss ein Kandidat entsprechen? Die Antwort ist schwierig, weil noch kein klares Anforderungsprofil für CDOs existiert und weil es sich individuell an den einzelnen Organisationen ausrichten muss. Letztlich kann lediglich eine Person ein solches Profil erstellen: der CDO selbst.

Die benötigten Skills berühren mehrere Bereiche im Unternehmen, doch ein Schwerpunkt steht fest: Ein CDO ist von seinem Aufgabenfeld her heute zuerst technisch ausgerichtet. Deshalb machen auch weniger Betriebswirte den Job, weil technisches Know-how dafür unverzichtbar ist. Zugleich muss ein CDO die Sprache des Business sprechen können. „Ein CDO ist kein technisch versierter CIO, der auch ein bisschen strategisch denken kann, sondern er muss das Unternehmen und sein Geschäftsmodell in der Tiefe verstehen“, so Headhunter Kasten. „Nur so kann er den Change denken und neue Geschäftsmodelle auf digitaler Basis entwickeln.“



Change-Prozesse fallen insbesondere traditionell organisierten Betrieben schwer. Deshalb kommt es immer wieder zu Spannungen mit anderen Führungskräften und Mitarbeitern, wenn ein CDO beginnt, ein Unternehmen umzubauen. Schließlich wirkt sich die digitale Transformation in den meisten Organisationen auf alle Bereiche, Strukturen und Prozesse aus. Das gefällt nicht jedem und ruft Widerstand hervor.

Deshalb ist die Frage, ob ein neuer CDO aus dem Unternehmen kommt oder extern rekrutiert wird, erfolgsentscheidend. Die Besetzung mit einem internen Talent aus den eigenen Reihen mag auf den ersten Blick die bequemere Lösung sein, doch ist offen, ob ein bekanntes Gesicht den notwendigen kritischen Blick von außen auf die Organisation und den Veränderungsbedarf hat. Auch müsste sich ein Insider in der neuen Rolle erst einmal durchsetzen.

### CDO als freier Radikaler

Der CDO ist eine Stabsrolle, die in der Regel am Vorstand hängt. Er agiert in der Organisation wie

ein freier Radikaler außerhalb der klassischen Hierarchie. Für seine Projekte stellt er sich jeweils agile Teams aus verschiedenen Bereichen zusammen und arbeitet dabei im Netzwerk über Hierarchien hinweg. Die digitale Transformation gelingt nur dann, wenn die bisherige Organisation mit ihren Strukturen und Prozessen auf links gedreht wird. Dafür braucht ein CDO die Rückendeckung des Vorstands. „Ein CDO muss in der Unternehmenshierarchie möglichst hoch aufgehängt sein“, sagt Kasten. „Er braucht Augenhöhe mit dem Top-Management, um wirklich etwas bewegen zu können.“

Viele Unternehmen bevorzugen für die Besetzung der C-Level-Position einen externen Kandidaten, der die benötigten digitalen Kompetenzen mitbringt. Wird für die Stelle kurzfristig eine Besetzung gebraucht, bietet sich ein Interimsmanager an, der zunächst die kurzfristigen Aufgaben durchführt, die am dringendsten erledigt werden müssen.

Einen sehr guten CDO aus einem anderen Unternehmen loszueisen ist extrem schwierig. „Die

Wechselbereitschaft von CDOs ist generell nicht hoch“, meint Kasten. Viele Spitzenleute haben schon mehrere Angebote auf dem Tisch und können sich den nächsten Job aussuchen – falls sie überhaupt gehen wollen. Das macht die Aufgabe für Headhunter umso spannender. Um richtig gute Kandidaten für die CDO-Funktion zu identifizieren, müssen sich Headhunter den Markt systematisch anschauen – eine Fleißarbeit. „Wir müssen unseren Klienten Kandidaten für die CDO-Funktion präsentieren, auf die nicht jeder kommt.“

Ein höheres Gehalt fällt als Hauptgrund für einen Wechsel fast generell aus, auch wenn ein CDO beim neuen Arbeitgeber 10 bis 20 Prozent mehr verdienen kann. Doch das Entgelt ist bei solchen Personalentscheidungen nur ein Hygienefaktor. Wichtiger sind der Reiz einer neuen, spannenden Betätigungsfeldes und die Rückendeckung des neuen Vorstands. Ohne sie kann der beste CDO nichts ausrichten. <

info@faz-personaljournal.de

ANZEIGE

www.laborlaw-magazine.com

Current Issue:  
March 25, 2019

Made in Germany

# LaborLaw

# Magazine

**Subscribe for free: [www.laborlaw-magazine.com](http://www.laborlaw-magazine.com)**

**Published by**

DER F.A.Z.-FACHVERLAG      www.germanlawpublishers.com

**Strategic Partners**

**BEITEN  
BURKHARDT**

**DLA PIPER**

**KPMG Law**  
Unsere Expertise, Ihre Sicherheit.

**FRAGOMEN**

**MAYER · BROWN**

Contact: FRANKFURT BUSINESS MEDIA, Karin Gangl, Telephone: +49 (0) 69-75 91-22 17, [karin.gangl@frankfurt-bm.com](mailto:karin.gangl@frankfurt-bm.com)



© B. Braun Melsungen.

**Heinz-Walter Große**

ist Vorstandsvorsitzender der  
B. Braun Melsungen AG.



© B. Braun Melsungen.

**Bernadette Tillmanns-Estorf**

leitet Corporate Communications  
und Corporate Human Resources  
bei B. Braun Melsungen AG.

## REZENSION

# Sprengt das Organigramm!

Wie kann ein traditionelles Familienunternehmen Arbeit effizienter organisieren? Wie gelingt der Übergang von starren Strukturen hin zur Arbeit in einem agilen Netzwerk? Dem Medizintechnikhersteller B. Braun Melsungen ist dieser Change geglückt. Der Vorstandsvorsitzende und die Pressesprecherin legen einen Werkstattbericht vor.

### Was steht im Buch drin?

Die beiden Autoren schildern, wie das traditionelle Familienunternehmen angesichts des Umbruchs in der Arbeitswelt die eigene Organisation über Bord wirft. An die Stelle des alles überragenden Organigramms treten selbstorganisiertes Arbeiten und eine neue Form der Führung. Und wie es sich für ein produzierendes Unternehmen gehört, schildern die Autoren den Change-Prozess bildhaft und praxisnah als Abriss- und Neubauprojekt – wobei die Trümmerteile, also die Einzelelemente des 63.000 Mitarbeiter starken Familienbetriebs, gesichtet, neu gestaltet und für den Neubau der Netzwerkorganisation verwendet werden. Abschließend erhalten die Leser Werkzeuge für den eigenen Umbau an die Hand.

### Was wollen uns die Autoren damit sagen?

Das Buch gewährt einen tiefen Einblick in den Ablauf des Change-Prozesses bei B. Braun. Den Autoren ist die grundlegende Position wichtig, dass der Abriss der bisherigen Strukturen keiner Mode folgt, sondern für die Organisation

existenziell notwendig ist. Nur so können die Verantwortlichen entscheiden, welche Bauteile sie noch benötigen, welche fehlen und wie die Arbeit ohne Organigramm künftig ablaufen soll.

### Was bringt das Buch für die HR-Praxis?

Aus HR-Sicht stellt sich bei der Sprengung des Organigramms von B. Braun die Frage, wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter für den Change-Prozess motivieren lassen. Und das in einer hochspezialisierten Branche, die durch einen harten globalen Wettbewerb gekennzeichnet ist. Unsicherheit, Widerstand sowie Neuorientierung auf allen Ebenen und in allen Rollen sind Begleiterscheinungen, mit denen das Top-Management und Führungskräfte umgehen müssen. Und was das Wichtigste ist: Der Change gelingt nur, wenn sich das Denken in den Köpfen verändert. Dafür braucht es eine neue Führungskultur, die den Führungskräften alte Zuständigkeiten nimmt und ihnen neue gibt und dem einzelnen Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung überträgt.

[info@faz-personaljournal.de](mailto:info@faz-personaljournal.de)



© Murmann Publishers

**Heinz-Walter Große,  
Bernadette Tillmanns-Estorf:**  
**Tasks & Teams**

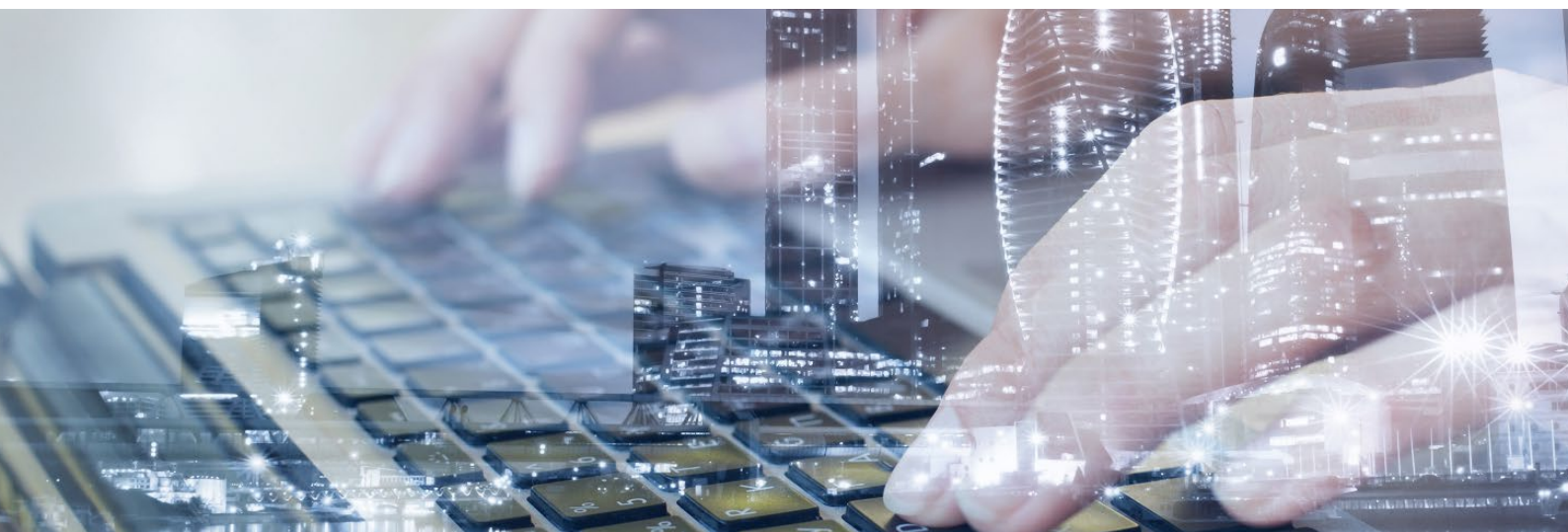
**Wie sich intelligente  
Unternehmen neu erfinden**

Murmann Publishers

ISBN: 978-3-86774-622-9

184 Seiten

EUR 28,00



© anyaberkut/iStock/Thinkstock/Getty Images

## Impressum

Verlag:  
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –  
Der F.A.Z.-Fachverlag  
Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main

Geschäftsführung:  
Dominik Heyer, Hannes Ludwig  
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

Verantwortlicher Redakteur:  
Dr. Guido Birkner,  
E-Mail: [guido.birkner@frankfurt-bm.com](mailto:guido.birkner@frankfurt-bm.com)

Marketing und Anzeigen:  
Dorothee Groove, Objektleitung,  
E-Mail: [dorothee.groove@frankfurt-bm.com](mailto:dorothee.groove@frankfurt-bm.com)

Jahresabonnement:  
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise:  
sechsmal pro Jahr

Haftungsausschluss:  
Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des F.A.Z.-Personaljournals übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.

Der monatliche Bezug des F.A.Z.-Personaljournals ist kostenfrei. Über diesen [Link](#) können Sie sich für das Abonnement eintragen.