

Innovationsförderung und der frühe Kontakt mit digitalen Talenten

Ein Gespräch mit Dr. Alexander Schmid-Lossberg zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf das Human Resource Management

Dr. Alexander Schmid-Lossberg

ist Jurist und seit 2008 Leiter Geschäftsbereich Personal der Axel Springer SE. Er war bereits von 1989 bis 1995 für die Axel Springer AG tätig, zuletzt als Personalleiter Berlin. Seine beruflichen Stationen führten ihn nach 1995 zunächst als Vorstandssprecher und Arbeitsdirektor zur KBC Manufaktur Koechlin, Baumgartner & Cie., Lörrach. Danach war er Senior Vice President Human-Ressources beim Telekommunikationsanbieter Global One in Brüssel, ein Gemeinschaftsunternehmen der Deutschen Telekom, France Telecom und der amerikanischen Sprint Corporation. Von 1999 bis 2006 fungierte er als Leiter Personal und Recht der Division Vitamine- und Feinchemika-



Quelle: Axel Springer AG; Foto: M. Lengemann

lien der Hoffmann-La Roche AG in Basel, ehe er als Executive Vice President Human Resources und Legal Affairs beim Logistikunternehmen Kuehne & Nagel in der Schweiz tätig war.

Schlüsselbegriffe: Human Resource Management | Digitalisierungsstrategie | Unternehmenskultur

Strategie und Human Resource Management (HRM)

MedienWirtschaft: „Axel Springer will der führende digitale Verlag werden“ – so liest man es auf der Website Ihres Hauses. Wie sieht diese strategische Zielvision im Einzelnen aus?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Wir sind und bleiben ein Haus des Journalismus – wir wollen unsere Leser unabhängig und besser als andere informieren, beraten und unterhalten. Unser Unternehmen gliedert sich daher in drei Segmente, die in unterschiedlicher Intensität auf Journalismus basieren oder vom Journalismus profitieren: Bezahlangebote, Vermarktungsangebote und Rubrikenangebote. Diese Struktur spiegelt die traditionellen Erlösfelder eines Verlages wider, so wie eine Zeitung oder Zeitschrift durch zahlende Leser sowie Werbe- und Rubrikanzeigenkunden finanziert wird.

Wir wollen auch weiterhin einer der Innovationsführer in der Medienbranche sein und gestalten daher den Medienwandel aktiv mit. In der nächsten Zeit konzentrieren wir uns unter anderem auf die erfolgreiche Etablierung von Bezahlinhalten für digitale journalistische Angebote – unsere Mission ist die

erfolgreiche Etablierung von unabhängigem Journalismus in der digitalen Welt.

MedienWirtschaft: Welche Auswirkungen hat die Betonung digitaler Geschäftsfelder auf Ihren Bereich, also für den Bereich Personal? Was sind aus Ihrer Sicht die drei größten Herausforderungen für ein HRM, das auf der Höhe der Zeit sein will?

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Erstens müssen wir im Personalbereich technische Zusammenhänge und digitale Geschäftsmodelle gut nachvollziehen können und ein Gespür dafür haben, was in den einzelnen Fachbereichen vor sich geht. Nur so können wir die zweite große Herausforderung meistern und die passenden Mitarbeiter rekrutieren und drittens allen Mitarbeitern Zugang zu den neuen technologischen Werkzeugen, aber auch zu Qualifizierungen bieten.

Lassen Sie mich ein Beispiel geben: Projektverantwortlich und gemeinsam mit anderen Fachbereichen führen wir derzeit mit „Sharepoint“ ein Enterprise-2.0-Werkzeug im Unternehmen ein, durch das wir Informationshierarchien abbauen und die Zusammenarbeit auf eine neue Stufe heben wollen. Das ist ein komplexes IT-Projekt, das aber jede Menge Chan-

cen bietet und von den Fachbereichen nachgefragt wird. Wir bringen damit den kulturellen Wandel voran.

MedienWirtschaft: *Lassen Sie uns in die einzelnen Tätigkeitsfelder schauen: Was bedeutet die digitale Transformation der Arbeitswelt für die Qualifikationen der Journalistinnen und Journalisten? Was bedeutet Digitalisierung für die kaufmännischen Tätigkeiten?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Für Journalisten wird die professionelle crossmediale Aufbereitung einer Geschichte unverzichtbar. Neben einer guten Schreibe sind daher Kenntnisse im Fotografieren und Videodreh wichtig. Auch das Anteaern der Geschichte über die sozialen Netzwerke hat enorm an Bedeutung gewonnen. Nicht jeder Journalist muss Experte auf allen Gebieten sein, aber Grundkenntnisse sind erforderlich.

Erst kürzlich haben wir den neuen WELT-Newsroom eingeweiht, durch den die Redaktion räumlich noch enger zusammengewachsen ist: Online, Print, Video, Mobil und soziale Medien werden jetzt in unmittelbarer Nähe zueinander bedient und Arbeitswege so erheblich verkürzt. Gleichzeitig verschieben sich aber auch die Nutzungszeiten unserer Leser: Wir beobachten, dass wir bereits früh morgens zahlreiche Nutzer haben, die im Bett, am Frühstückstisch oder auf dem Weg zur Arbeit per Smartphone oder Tablet auf unsere Online-Angebote zugreifen. Um rund um die Uhr aktuelle Nachrichten bieten zu können, haben wir Büros im Ausland eröffnet – für DIE WELT in Sydney und für BILD in Los Angeles. Unsere Mitarbeiter arbeiten dort am Tag, während es bei uns Nacht ist. So sind unsere Nachrichtenangebote stets aktuell und die Mitarbeiter trotzdem ausgeschlafen.

Auch bei den kaufmännischen Berufen sind verstärkt technische Fertigkeiten gefragt, denn Technologiekompetenz wird in einem digitalen Verlag immer wichtiger und die Themen zunehmend komplexer. Nehmen Sie den Einkauf, der nicht nur große Mengen an Papier einkauft, sondern nun auch mit Programmierern von Apps oder mit Anbietern von Cloud-Lösungen verhandelt. Die Digitalisierung zieht sich durch alle Bereiche und alle Mitarbeiter sind beteiligt.

MedienWirtschaft: *Mit welchen Programmen und Angeboten reagieren Sie als Personalabteilung auf den veränderten strategischen Kurs?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Wir unterstützen intensiv: Das Qualifizierungsprogramm haben wir – unabhängig von den Formaten wie Workshops, Seminare oder Vorträge – erheblich ausgebaut und weiterentwickelt. Es wurden Aufbaukurse zu den Standardthemen etabliert, zusätzliche IT-Kompetenz in die journalistischen und kaufmännischen Bereiche getragen, Methodenkompetenz entsprechend der sich verändernden Kultur vermittelt und Führungskräfte als Multiplikatoren genutzt. Darüber hinaus haben wir eine Vielzahl von neuen Lern- und Dialogformaten entwickelt: Von

Netzwerkevents über digitales Mentoring bis hin zu E-Learning und Erklärvideos.

Digitalisierung und Unternehmenskultur

MedienWirtschaft: *Hat sich mit der digitalen Ausrichtung die Unternehmenskultur des Hauses Axel Springer geändert? Und wenn ja, wie sieht der Wandel aus?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Wir wollen der führende digitale Verlag werden und arbeiten daher auch an einem Wandel der Unternehmenskultur. Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die

- Vertrauen schafft und Führungsentscheidungen transparent macht,
- dem Einzelnen mehr Autonomie gibt und eine Partnerschaft auf Augenhöhe anbietet,
- Innovationsfreude, bereichsübergreifendes Arbeiten und das Teilen von Wissen unterstützt,
- aus Fehlern nicht nur lernt, sondern diese auch toleriert und
- agile Prozesse und den Mut zur Skizze fördert.

Digitalisierung und Recruitment

MedienWirtschaft: *Im Sommer letzten Jahres gingen die Führungskräfte des Hauses in die USA, um dort in Palo Alto in WG-Atmosphäre den Geist der Gründerszene in Silicon Valley unter die Lupe zu nehmen und kennen zu lernen. War das eine einmalige Aktion? Wie ordnet sich diese Maßnahmen ein in die gesamte Personalentwicklungsstrategie? Oder war es eine marketingwirksame Aktion, die das Haus Springer und seine strategischen Überlegungen greifbar und attraktiv machen soll?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Im Silicon Valley herrscht keinesfalls nur eine kuschelige Atmosphäre – es geht um den geschäftlichen Erfolg, den Aufbau von Netzwerken und darum, die besten Ideen herauszufiltern. Wir haben im September 2012 zuerst drei Topführungskräfte von Axel Springer – Kai Diekmann, Peter Würtenberger und Martin Sinner – für ein digitales Forschungsprojekt nach Palo Alto entsandt. Anfang 2013 riefen wir dann ein Visiting Fellows Programm ins Leben, durch das Mitarbeiter in digitalen Schlüsselpositionen die Möglichkeit haben, sich für ein paar Monate im Silicon Valley aufzuhalten und Lösungen für konkrete Fragestellungen zu entwickeln. Von einem Druckereileiter bis hin zu Journalisten waren bereits Mitarbeiter mit den unterschiedlichsten Jobprofilen dort. Darüber hinaus haben wir vor kur-

Interview

zem einen Ansprechpartner in das Silicon Valley entsandt, der uns dort ständig vertreten wird. Der direkte Draht ins Silicon Valley ist bei uns also bereits Realität und hat nichts mit einer Marketingaktion zu tun.

MedienWirtschaft: *Wie sieht die „Arbeitgebermarke“ des Hauses Springer aus? Sie haben ja einige durchaus mutige Videos produziert, in denen das Recruitment – sei es von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Fach- und Führungspositionen, sei es von jungen kreativen Gründerköpfen – amüsant und rasant im Mittelpunkt steht.*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Wir positionieren uns selbstbewusst und mit einer gesunden Portion Selbstironie. In unserem journalistischen Haus dreht sich vieles um die Sprache, daher überdrehen wir in unseren Imageanzeigen Jobprofile der digitalen Community und übertragen diese auf die echten Profile unserer Mitarbeiter. Heraus kommt dann etwa ein „Chief Technology Officer mit Say Whaaaat?! Capabilities für Cross Channel Hammer Innovations“ – durch den Wortwitz stechen wir aus der Masse der sonstigen Arbeitgeber heraus. Ansonsten stellen wir bewusst in den Vordergrund, dass wir ein kreatives, technologiebegeistertes und dynamisches Unternehmen sind.

MedienWirtschaft: *Im Wettbewerb mit welchen Unternehmen stehen Sie, wenn es um die besten Köpfe geht?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Auch wir spüren den zunehmenden „War for talent“ – zum Beispiel im Bereich IT, wo wir mit den großen Internetkonzernen im Wettbewerb stehen. Und im verkäuferischen Bereich gilt schon lange: Jeder gegen jeden – hier kommen unsere Wettbewerber aus den unterschiedlichsten Branchen.

MedienWirtschaft: *Ein wichtiges Augenmerk in Ihrem Hause liegt auf der kreativen Gründerszene. Was sind Ihre Erfahrungen: Wie bekommt man Innovation schnell und effizient ins Unternehmen? Interne Talentschmiede oder externe Suche?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Wir tun beides, einen Königsweg gibt es nicht. Start-ups arbeiten meist etwas schneller als dies Mitarbeiter in klassischen Konzernstrukturen können. Außerdem kennen sie keine Heiligtümer, stellen alles in Frage. Das finden wir gut, betreiben aber gleichzeitig auch im Haus eine verstärkte Innovationsförderung. Im Bereich der IT-Entwicklung haben wir in den letzten Monaten zum Beispiel massiv Personal aufgestockt, so können wir Systeme für unsere digitalen Angebote selbst entwickeln und müssen diese nicht mehr an externe Unternehmen vergeben.

Wichtig ist zudem, dass wir nicht nur die beiden Wege beschreiten, sondern auch dafür sorgen, dass sich diese regelmäßig kreuzen. Durch unsere Initiative „Media Entrepreneurs“ oder unseren Accelerator „Axel Springer Plug and Play“ kommen wir sehr früh in Kontakt mit externen digitalen

Talenten. Wir vernetzen diese dann mit unseren Mitarbeitern – hieraus sind in den letzten Monaten viele Kooperationen entstanden. So nutzen wir etwa für die Vermarktung einzelner Webseiten Technologie von einem der Start-ups von Axel Springer Plug and Play. Beide Seiten profitieren also von der Zusammenarbeit.

MedienWirtschaft: *Was muss ein Medienhaus heute bieten, um ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Es braucht eine klare Zukunftsvision und Strategie, einen guten Führungsstil mit flachen Hierarchien und natürlich eine ausgewogene Work Life Balance. Unsere Mitarbeiter schätzen gleichzeitig den hohen Grad an Eigenverantwortung und die spannende Möglichkeit, die Zukunft der Medien zu gestalten. Wichtig ist, dass all die Begriffe mit Leben gefüllt werden und nicht nur pauschale Aussagen bleiben. Für Eltern bieten wir betriebsnahe Kindertagesstätten in Berlin und Hamburg an, während wir gleichzeitig mobiles Arbeiten fördern. Uns kommt es dabei auf die Resultate der Arbeit an – und nicht auf die Anwesenheitszeiten im Büro. Wo wir noch etwas mehr tun wollen, ist bei der Ansprache von weiblichen Talenten. Hierzu haben wir unter anderem den „Women in Media Award“ ins Leben gerufen, durch den wir noch stärker in Kontakt mit visionären Medienmacherinnen kommen wollen.

Ein Blick in die Zukunft

MedienWirtschaft: *In einer Schweizer Trendstudie zum Human Resource Management in Zeiten der Digitalisierung war unlängst zu lesen, dass auf die Personalabteilungen eine existentielle Entscheidung zukommt: Entweder sie lösen sich auf und delegieren ihre Aufgaben an Marketing, Linie und Mitarbeiter, oder aber die Personalabteilung verleihe sich Funktionen aus dem Marketing, der Marktforschung, der Organisationsentwicklung und dem Controlling ein und werde zu einer wahren Managerin des Human Capitals. Welchen Weg sehen Sie für die Zukunft als richtungweisend an? Wie sollten sich Personalabteilungen in Medienhäusern weiter entwickeln?*

Dr. Alexander Schmid-Lossberg: Es gibt einen dritten Weg – und der heißt: Mehr Kooperation innerhalb des Unternehmens. Dies müssen aber viele Großkonzerne sicherlich erst wieder lernen. Bei uns ist zwar eine zunehmende Vermischung der unterschiedlichen Disziplinen erkennbar, gleichzeitig spielen aber auch alte Bereichs- und Hierarchieschranken keine so große Rolle mehr. In meinem Bereich arbeiten schon längst nicht mehr nur klassische Personalers, sondern unter anderem auch Mitarbeiter, die früher in der Unternehmenskommunikation oder im IT-Bereich Erfahrungen gesammelt haben. Mir geht es dabei nicht um die Einverleibung von Funktionen, sondern um einen Dialog auf Augenhöhe mit anderen Abteilungen.

Das Interview führte Prof. Dr. Insa Sjurts.



“The Future of Content”

21 January 2014 // Brussels

THANK YOU!

Thank you to all the speakers, panellists, and participants who attended the 4th Future Media Lab. conference, “The Future of Content” on 21 January 2014 in Brussels. This conference brought together roughly 130 media professionals and politicians.

In the coming weeks, the Future Media Lab. will be releasing a post-conference report, which will summarise the discussions had during the event and highlight the main messages of the day.

Follow us on Twitter:
@FML_EU // #FML_2014



The Future Media Lab. team would also like to thank the conference's sponsor, **Microsoft**, for their support of this Future Media Lab. event.



The Future Media Lab. is hosted by the **European Magazine Media Association**, EMMA. The German Association of Magazine Publishers, VDZ, is the German member of EMMA.



Nadja Hirsch
Member of European Parliament

“The Future Media Lab is a great event, I think, and you should really try to take part in the next one. There's a lot of innovative discussion on issues which you have to think about in the next years, so it's great.”

Florian Nehm
Axel Springer

“Das Future Media Lab. 2014 war wieder ein spannendes Innovations-Brainstorming ‘life’, das Medienexperten und EU Politiker gleichermaßen mit einbindet. Alle haben dabei etwas gelernt.”



Christian Röpke
ZEIT ONLINE

“Specifically, I took away the fact that I have not enough of an idea about what's going on in Brussels on a regulatory basis. And I realise I should find out more about this, as it does have an impact on my business.”

