

„Die Profile der Zukunft sind technologie- und global orientiert“

Im Interview erklärt Stefan Winners, Vorstand Digital bei Hubert Burda Media, was der akademische Nachwuchs für eine Karriere in Medienunternehmen mitbringen sollte. Um Talente kennenzulernen, kooperiert Burda mit Universitäten.



Stefan Winners

Hubert Burda Media
Vorstand Digital

presse@burda.de

MedienWirtschaft: *Herr Winners, fühlen Sie sich mit Ihrer eigenen Ausbildung – Studium der Betriebswirtschaftslehre in Passau – für die Herausforderungen der digitalen Medienbranche gut aufgestellt?*

Stefan Winners: Mein Studium liegt jetzt über 25 Jahre zurück. Eine lange Zeit. Meine Studienschwerpunkte waren Statistik, Fertigungswirtschaft mit Operation Research sowie Organisation, in Summe habe ich dadurch eine sehr hilfreiche mathematisch analytische Prägung erhalten. Und wenn Sie zu Hause einen Vater haben, der Mathematikprofessor an der Universität Essen war, dann war auch von dorthier eine gewisse mathematische Affinität da. Aber ich hatte damals schon einen Konnex zur Medienwirtschaft durch Praktika parallel zum Studium aufgebaut. Praktika bei Bertelsmann in Gütersloh und New York haben mir damals einen wesentlichen Impuls gegeben. Fairerweise muss ich auch sagen, dass die Universität damals viel zu weit weg war, von dem, was heute gefordert ist, denn die Digitalisierung startete damals ja erst.

MedienWirtschaft: *Die Universität hat Ihnen also eine generalistische Ausbildung, ein unverzichtbares analytisches Grundwissen gegeben?*

Stefan Winners: Ja. Geschult wurde ein mathematisch-analytisches Denken, die betriebswirtschaftlichen Grundlagen wurden gelegt, und natürlich die Fähigkeit, sehr auf einen Punkt hin zu arbeiten. Passau hatte damals Blockexamen, so etwas prägt und hilft im späteren Berufsleben, wenn man an einem konkreten Punkt etwas leisten muss.

Die gesamte berufliche Erfahrung kommt dann „On the Job“. Ich glaube außerdem, dass eine Universität sehr gut Haltung vermitteln kann, heißt: Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bestätigen. Sehr viel aber von dem täglichen Fachwissen, das sie später brauchen, ist völlig anders als das, was sie in den Universitäten lernen – zumindest an den Universitäten in Europa.

MedienWirtschaft: *Welches ist der ideale Ausbildungsweg für eine Karriere in den digitalen Medien, wenn man wirklich in Top-Führungsverantwortung kommen möchte?*

Stefan Winners: Es gibt nicht einen idealen Ausbildungsweg für eine Führungskarriere, dazu haben junge Menschen heute viel zu viele Optionen – und das ist gut so. Wenn man seine Ausbildung oder sein Studium gut und schnell absolviert und dann bei einem Unternehmen startet, das Menschen früh in Führungspositionen entwickelt und dort auch gezielt die Führungskräfteausbildung fördert, dann ist das sicherlich ein sehr wichtiger Baustein.

Für eine langfristig erfolgreiche Top-Führungsposition ist für mich zunächst einmal die Haltung gegenüber Menschen das wichtigste: Führungsverantwortung bedeutet für mich, dass man Spaß daran haben muss, Menschen zu leiten und entwickeln zu wollen. Wenn Sie wirklich exzellente Leute für sich gewinnen wollen, sollten Sie über ein positives Menschenbild verfügen. Die These „A-Leute stellen A-Leute ein“, „B-Leute stellen B oder C oder gar nicht ein“, ist richtig. Und das zeigt sich dann in den Ergebnissen.

Darüber hinaus sind aus meiner Sicht für eine Top-Führungsposition folgende vier Kompetenzen entscheidend:

Erstens das strategische Denkvermögen. Dabei ist für mich das strategische Denken die Fähigkeit, in die Zukunft zu denken, das Big Picture zu sehen und verschiedene Zukunftsszenarien zu entwickeln und durchzudenken. Zusammen mit einem Verständnis von Kunden, Märkten und den entscheidenden Werttreibern und -hebeln kann man langfristig und dauerhaft die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Wenn Sie immer falsche Entscheidungen treffen, dann können Sie noch so gut Menschen führen oder kommunizieren, das alleine reicht nicht. Das strategische Denkvermögen ist für mich einer der zentralen Punkte. Sie können in eini-



Foto: Dominik Giger for DLD

Strategische Zukunftsfelder wie Digitalisierung adressiert Burda mit eigenen Fachevents, z.B. DLD

gen anderen Kompetenzen schwächer sein, aber wenn Sie immer wieder die richtigen Entscheidungen treffen, dann folgen Ihnen die meisten Menschen auch. Auch, wenn Sie zum Beispiel eher introvertiert sind oder nicht so gut kommunizieren können. Allerdings müssen sie bei der heutigen Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität auch in der Lage sein, Entscheidungen unter verbleibender Unsicherheit zu treffen. Keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung – aber für eine Führungskraft fast immer die Schlechteste.

Zweitens kommt es auf die Führungskompetenz an, also auf die Fähigkeit, ausgezeichnete Menschen durch schwierige Situationen führen und die besten Kandidaten rekrutieren zu können. Aber auch das Potential des durchschnittlichen Mitarbeiters zu sehen und zu heben. Letztlich strebe ich eine „fröhliche Hochleistungskultur“ an, in der die Leute Spaß an Leistung und Herausforderungen haben und den Impact ihrer Arbeit direkt spüren, aber auch Spaß haben und sich auf der menschlichen Ebene aufgehoben und gut fühlen. Das ist aus meiner Sicht die beste Grundlage für Spitzenleistungen einzelner, aber vor allem auch größerer Teams.

Wichtig ist es vor allem, eine richtige Balance zu finden zwischen Freiheit und Spaß bei der Arbeit sowie Kontrolle und Konsequenz. Dazu gehört auch ein robustes Selbstbewusstsein, in schwierigen Situationen die Ruhe und den Überblick zu behalten und – erneut – die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wenn Mitarbeiter fest zu einer Führungskraft stehen aufgrund von echtem gegenseitigem Respekt, kann man schwierige Situationen viel leichter gemeinsam meistern.

Und die dritte Kompetenz, die Sie als Führungskraft brauchen, ist eine überzeugende Kommunikationskompetenz auf allen Ebenen. Man muss alle Stakeholder heute situativ erreichen können, egal ob Inhaber oder Vorgesetzte, Kollegen und Mitarbeiter. Dabei ist Authentizität und Integrität entscheidend. Die Leute spüren das.

Die vierte Kompetenz ist die Veränderungsfähigkeit: Nur wer in der Lage ist, sich immer wieder neu auf sich verändernde Situationen einzustellen, Veränderungen proaktiv zu treiben, indem er andere dafür begeistert und auf dem Weg mitnimmt und auch den notwendigen Change gegen immer wieder vorhandene Widerstände treiben kann, kann in der heutigen volatilen Welt erfolgreich sein. Erfolgreiche Menschen sind wirklich wahrnehmbar lern- und kritikfähig.

Diese vier Kompetenzen, die natürlich auch unterschiedlich ausgeprägt sein können, haben viele sehr erfolgreiche Führungskräfte. Und natürlich brauchen Sie auch das notwendige Quäntchen Glück und den Zufall, der bei vielen Karrieren elementar wichtig ist. Zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein, hilft. Ich empfehle jungen Bewerbern auch immer, in Wachstumsindustrien zu gehen. Ein Unternehmen, das wächst, bietet mehr Möglichkeiten der Entwicklung in Führungspositionen als schrumpfende Unternehmen.

MedienWirtschaft: *Welche Rolle spielen aus Ihrer Sicht für den beruflichen Erfolg ein herausragendes Abitur und erstklassiger Studienabschluss? Welche Rolle spielt die Fachrichtung des Studiums? Oder muss es gar kein Studium sein?*

Schwerpunkt Medienausbildung

Stefan Winners: Ein exzellentes Abitur oder Examen können Indikatoren für Leistungsfähigkeit sein, müssen es aber nicht, es sei denn, Sie möchten in der Wissenschaft oder Beratung arbeiten.

Wir schauen bei Burda bei unseren Auswahlprozessen auf den ganzen Menschen: Wie ist seine Sozialisierung? Hat er einen besonders hohen Leistungsanspruch an sich selbst? Hat jemand im Sportverein oder in Gruppen Leadership-Funktionen übernommen? Hat sich jemand in der Universität engagiert? Hat jemand vielleicht ein eigenes Unternehmen gegründet? Im persönlichen Gespräch finden Sie dann schnell heraus, ob das nur Klischees sind, die den CV aufpolieren sollen, oder ob sich wirklich der Bewerber außerordentlich engagiert hat.

Die Fachrichtung des Studiums spielt ebenfalls eine große Rolle. Durch die Digitalisierung nehmen Studiengänge mit technischem Bezug eine immer größere Rolle ein. Man muss nicht unbedingt in der neuesten Sprache programmieren können, aber technisches Verständnis hilft ungemein, digitale Produkte zu entwickeln oder weiterzuentwickeln.

Und nein: Es muss nicht immer ein Studium an einer Universität sein. Wir haben bei Burda herausragende Führungskräfte, die eine BA-Ausbildung haben und sehr erfolgreich sind.

MedienWirtschaft: *Welche Bedeutung haben gute Noten? Für die Studierenden ist das eine wichtige Größe...*

Stefan Winners: Das kann ich bei Studierenden verstehen, denn sie stehen ja auch im Wettbewerb untereinander. Gute Noten mögen zeigen, dass jemand in der Lage ist, akademisch herausragend zu arbeiten. Der Erfolg im akademischen Bereich hat aber manchmal einen Preis: Ein Mangel an anderen Aktivitäten oder auch Kompetenzen, denn der Erfolg kommt ja nicht umsonst. Wir haben bei Burda viele Menschen, die ein exzellentes Abitur und Examen haben. Es gibt aber auch viele Kollegen, die kein gutes Abitur oder Examen haben.

Wir versuchen, die Bewerber ganzheitlich zu sehen und nicht nur auf die Abitur- und Examensnote zu schauen. Unsere Master-Trainees haben in der Regel kein schlechteres Abitur als 2,5 und vielleicht auch kein schlechteres Examen als 2,5. Aber Ausnahmen bestätigen die Regel. Wir haben immer wieder Menschen dabei, die kein gutes Abitur, kein gutes Studium hatten, aber überzeugend waren in dem, was sie getan haben, die zeigen, dass sie Spitzenleistung bringen wollen. Wir haben herausragende Führungskräfte, die wir nie bekommen hätten, wenn wir nur auf den akademischen Abschluss geschaut hätten. Wir möchten Menschen für Burda gewinnen, die als „Achiever“ bereit sind, die Extra-Meile zu gehen. Dabei ist die Studiennote nur ein Indikator.

Viele, die exzellente akademische Leistungen erbracht haben, haben diese Leistungen auch erbracht, weil sie unsicher sind.

Viele Beratungen suchen geradezu nach diesen „Unsecure Overachiever“, weil sie als besonders leistungswillig gelten. Als Führungskraft müssen Sie jedoch laufend in der Lage sein, in unsicheren Umfeldern nach vorne zu schauen und Entscheidungen in Unsicherheit zu treffen. Da hilft es nicht, eine 100-Seiten-Präsentation zu erstellen, sondern man muss auf seinen Bauch hören, den Kopf einschalten und nachdenken und beides dann kombinieren. Das fällt vor allem vielen Ex-Beratern in ihren ersten Führungsaufgaben schwer. Obwohl sie herausragende Noten haben.

MedienWirtschaft: *Vor einigen Jahren haben deutsche Hochschulen das Feld „Medienmanagement“ geradezu entdeckt und in ihr Angebot integriert. Halten Sie das für sinnvoll?*

„Wir brauchen Wissenschaftler, die technische Zusammenhänge transparent machen und vermitteln können. Was passiert eigentlich auf Plattformen, was ist Machine Learning? Und damit meine ich nicht den Blick auf die Oberfläche, sondern die Gewinnung eines tiefen Verständnisses für Cutting-Edge-Technologien und deren Entwicklung.“

Stefan Winners: Wir brauchen, wie schon gesagt, viel mehr technologisches Know-how in der Ausbildung. Heute bekommt Technologie durch die Digitalisierung eine völlig andere Bedeutung. Programmieren können, Algorithmen verstehen, Big Data, quantitative Tests – das ist heute viel wichtiger als zu wissen, wie eine klassische Medienproduktion funktioniert.

Die Profile der Zukunft, die wir suchen, sind breiter und eher technologieorientiert. Das Fachwissen für ein Medienunternehmen zu vermitteln, ist keine Raketenwissenschaft. Wir suchen eher jemanden, der programmieren kann, der Datenmodelle versteht, redaktionelle Datenbanken, den Aufbau von Plattformen. Der Konsumenten versteht und weiß, was durch die digitalen Technologien passiert.

MedienWirtschaft: *Arbeiten Sie mit Universitäten oder Fachhochschulen zusammen, die über entsprechende Angebote verfügen, also Medienmanagementstudiengänge oder -schwerpunkte, und wie sieht die Zusammenarbeit aus?*

Stefan Winners: Ja, solche Kooperationen gibt es bei uns. Mit der LMU und anderen Unternehmen haben wir in München das Internet-Business-Cluster gegründet. Hier investieren

wir in digitale Forschungsprojekte, also Drittmittelforschung. Wir sind zudem stark an der Hochschule in Offenburg engagiert, da wir von dort viele Leute bekommen für den Offenburg Standort. Hier haben wir auch Kooperationen im Bereich Technologie. Und es gibt unsere Recruiting-Veranstaltungen an rund zehn Hochschulen in Deutschland.

MedienWirtschaft: *Nach welchen Kriterien suchen Sie Hochschulpartner aus?*

Stefan Winners: Die Qualität der Forschung und die Diskussionen, die wir dort führen, sind für uns ein wichtiger Indikator. Die Möglichkeit, exzellente Studierende zu rekrutieren, ist wichtig. Und schließlich der Vor-Ort-Bezug, denn in Offenburg und München bieten wir viele Werkstudenten-Tätigkeiten und Praktika. Wir haben sehr viele Absolventen, die vorher Praktika oder Werkstudenten-Tätigkeiten durchliefen. Uns hilft das sehr, denn wir kennen die Personen dann genau. Das ist ein echter Vorteil – für den Bewerber wie für uns.

MedienWirtschaft: *Was wünschen Sie sich von den deutschen Universitäten und den Fachhochschulen mit Blick auf die Qualifizierung von Studierenden für die Medienbranche?*

Stefan Winners: Wir brauchen Wissenschaftler, die technische Zusammenhänge transparent machen und vermitteln können. Was passiert eigentlich auf Plattformen, was bedeutet Machine Learning genau? Und damit meine ich nicht den Blick auf die Oberfläche, sondern die Gewinnung eines tiefen Verständnisses für Cutting-Edge-Technologien und deren Entwicklung. Es ist wichtig, dass Universitäten auch Bachelor- und Masterstudenten im Medienbereich ein Grundverständnis von Technologie vermitteln. Wir gehen davon aus, dass nach der Digitalisierung im B2C-Bereich – und hier waren die Medien zuvorderst betroffen – auch im B2B-Bereich eine starke Digitalisierung durch Machine Learning, durch Datenanalyse erfolgen wird. Denken Sie nur an das Thema 3D-Druck. Der 3D-Druck wird ganze Wertschöpfungsketten völlig verändern. Zukünftig kann man vermutlich komplexe Organe drucken, die auch medizinisch zugelassen sind. Im Studium einen echten Vertiefungsschwerpunkt Digitalisierung als Verpflichtung anzubieten, das würde uns sehr helfen.

Ein zweites Thema, das mir aus meinem AMP in Harvard bekannt ist und mir sehr gut gefällt, sind Case Studies. Gerade Case Studies über Digitalunternehmen helfen, alle Fragestellungen zu digitalen Unternehmen zu diskutieren. Die Harvard Business School verfügt über eine eigene Strategie-Unit, die dies zum Schwerpunkt hat. Etwas Vergleichbares für europäische Universitäten aufzubauen und dort Case-orientiert zu arbeiten, das würde ich für die Studenten und Unternehmen als sehr wichtig und effizient empfinden.

MedienWirtschaft: *Gibt es weitere Vorbilder im Ausland, von denen deutsche Hochschulen diesbezüglich lernen könnten?*

Stefan Winners: Harvard und Stanford sind sicherlich Best-Practice-Schulen in den USA. Was mir an den amerikanischen Universitäten sehr gut gefällt, ist das starke Unternehmertum vieler Professoren. Ausgründungen haben dort viele Innovationen hervorgebracht und erfolgreiche Unternehmen geschaffen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sollten in Deutschland so verändert werden, dass dies viel einfacher möglich und vor allem schneller umsetzbar ist. Wer sich mit den Prozessen bei der Drittmittelforschung an deutschen Universitäten beschäftigt, versteht das.

China sollten wir auch nicht unterschätzen. In der Seidenstraßeninitiative werden 15 neue Forschungs- und Entwicklungszentren bis 2020 geschaffen, 40 bis 2025. Tausende von Professoren, Absolventen und Fachkräften werden versuchen, digitale Wettbewerbsvorteile für China aufzubauen.

MedienWirtschaft: *Gibt es in vorbildhafte Institutionen in Deutschland?*

Stefan Winners: Wir kennen die LMU und TU in München sehr gut und haben dort viele Projekte erfolgreich durchgeführt. Die Zusammenarbeit ist ausgezeichnet. Dort gibt es Forschungsprojekte, die genau an der Schnittstelle zwischen Forschung und Digitalwirtschaft angesiedelt sind.

Der Nachteil dieser Universitäten im Vergleich zu Harvard und Stanford ist, dass der Dialog zwischen Professoren und Studenten hier weniger intensiv ist als an amerikanischen Business Schools. An der Harvard Business School hat eine Sektion ca. 90 Studenten, die zwei Jahre intensiv miteinander arbeiten und mit den Professoren diskutieren. Das haben Sie natürlich nicht vergleichbar an einer deutschen Massenuniversität.

Aber die akademischen Leistungen, die von den Professoren in Deutschland ausgehen, finde ich bemerkenswert. Und die Bundeswehr-Universität baut in München ein großes Cluster zum Thema Sicherheitsarchitektur auf. Dort werden in kürzester Zeit viele Lehrstühle geschaffen. Bayreuth geht in eine ähnliche Richtung. Das ist natürlich weit weg von dem, was Harvard und Stanford an Absolventen haben – in Harvard machen jedes Jahr 900 Studierende ihren MBA; diese Universitäten schieben völlig andere Quantitäten in den Markt.

Wenn wir eine erfolgreiche Digitalwirtschaft in Deutschland und Europa aufbauen wollen, braucht es auch Veränderungen an den Universitäten. Spitzenuniversitäten haben Spitzenprofessoren, die Spitzenstudenten ausbilden. Fragen Sie sich einmal selbst: Was müsste passieren, damit wir mit den amerikanischen oder chinesischen Top-Universitäten auf Augenhöhe mitspielen können? Dann schaffen wir das auch. Es liegt ausschließlich an uns selbst, etwas zu unternehmen.

Das Interview führte Prof. Dr. Insa Sjurts