

«Daten statt Worte – oder Worte statt Daten?»

Digitalisierung hat eine wichtige Treiberin: die Menschen. Gerade im HR-Bereich nehmen Themen wie People Analytics und Diagnostik an Bedeutung zu. Wie gelingt es, Menschen mit den Vorteilen der Digitalisierung zu verbinden? Dem gehen wir im Gespräch mit Markus Theiler nach.

Sie sind seit über 20 Jahren in der Personalberatung tätig. Welches sind die wichtigsten Veränderungen bezüglich Digitalisierung im Recruiting-Prozess?

Markus Theiler: Diese Veränderungen gehen einher mit den neuen Möglichkeiten, die uns die Digitalisierung gebracht hat. Sind vor 20 Jahren die meisten Bewerbungen in Papierform und per Post eingetroffen, ist dies heute nicht mehr der Fall. Wir befinden uns in einer Zwischenphase, und es wird sich zeigen, welche Medien wie Videos oder Sprachnachrichten sich durchsetzen. Der Markt ist in Bewegung. Es entsteht viel Neues – auch von Startups. Es wird sich zeigen, welche Medien, Kanäle und Angebote sich durchsetzen werden.

Was denken Sie, wohin führt der Weg in Zukunft?

Der Weg geht in die Richtung, die Vorteile der Digitalisierung, der künstlichen Intelligenz und der Datenauswertung in unserem Bereich sensibel zu nutzen. Auf alle Fälle ist es eine spannende Thematik, bei der es auch darum geht, zu unterscheiden, welche Trends und Angebote sich in Zukunft durchsetzen werden.

Ist es nicht besonders anspruchsvoll, wenn es ums Besetzen von Führungspositionen geht, die Balance zwischen Menschen und digitalen Hilfsmitteln zu finden?

Ich denke, das Wichtigste ist, gesunden Menschenverstand mit den Vorteilen der Digitalisierung zu kombinieren. Die Digitalisierung hat uns bereits beim Optimieren von internen Prozessen viel Administratives erleichtert. Bezüglich Diagnostik leisten uns die verschie-



Bereit für die Herausforderungen der Zukunft: Tobias Lienert, Markus Theiler, Rosmarie Lienert-Zihlmann und Jörg Lienert (von links). Bild: Marcel Habegger

denen neuen Möglichkeiten wertvollen Support, um Entscheide entsprechend abzusichern – und dies mit modernsten Methoden. So gesehen wachsen wir wie selbstverständlich mit den Möglichkeiten der Digitalisierung mit – immer mit dem Ziel, dem Persönlichen und den Menschen mit der notwendigen Achtsamkeit zu begegnen.

Wie hält man sich in Ihrer Branche fit in diesen Themen?

Wir haben das Glück, verschiedene Mitarbeitende in unseren Reihen zu wissen, die sich als Dozent:innen oder Referent:innen aktiv mit diesen Themen auseinandersetzen

und damit nah am Puls der Bildungslandschaft und der Trends stehen. Eine besondere Rolle spielen auch unsere jungen Mitarbeitenden, die einen anderen Bezug zur Thematik haben. Des Weiteren spiegeln uns unsere Kund:innen ihre Prozesse mit unseren, was ein gegenseitiges Lernen und Optimieren bedeutet. So gesehen ist es eine perfekte Verbindung aus Wissen, Erfahrung und Praxis, kombiniert mit der Offenheit, eine lernende Organisation zu sein.

Wenn wir den Titel nochmals aufnehmen: In welche Relation setzen Sie Worte und Daten?

Jörg Lienert AG

Seit bald 40 Jahren ist das Unternehmen auf die Suche, die Selektion und die Diagnostik von Fach- und Führungspersonal spezialisiert. Hauptsitz der Jörg Lienert AG ist in Luzern – weitere Niederlassungen sind in Aarau, Basel, Bern, Zug und Zürich. 35 Mitarbeitende verkörpern mit Passion die Kernkompetenzen der schweizweit führenden Personalberaterin. Markus Theiler ist seit neun Jahren Geschäftsführer der Jörg Lienert AG.

Für mich spielen die beiden – Worte und Daten – zusammen. Das eine ohne das andere funktioniert nicht. Ich denke, es ist kein Geheimnis, dass in unserer Branche nach wie vor Worte – ob geschrieben oder gesprochen – entscheidend sind. Sie unterstützen den wichtigen Eindruck der Persönlichkeit, man kann im Gespräch nachfragen, spürt auch «chemische» Aspekte heraus. Daten hingegen ermöglichen es, Fehler zu vermeiden und die Absicherung von Entscheidungen zu unterstützen. Oder anders ausgedrückt: Daten und Worte sind ein perfekter «Match».

TECHNOLOGIEN, DIE DEN UNTERSCHIED MACHEN



:: csem



f in t v
info@csem.ch
www.csem.ch

Für uns ist jeder Tag voller Passion.

Menschen und Möglichkeiten zusammenbringen:
Seit bald 40 Jahren sind wir Ihre Spezialistin für die Suche, Selektion und Diagnostik, wenn es ums Besetzen von Schlüsselpositionen geht. Immer in Bewegung – immer auf der Spur des perfekten Matches.

www.joerg-lienert.ch

JÖRG LIENERT
SELEKTION VON FACH-
UND FÜHRUNGSKRÄFTEN

Luzern, Aarau, Basel,
Bern, Zug, Zürich



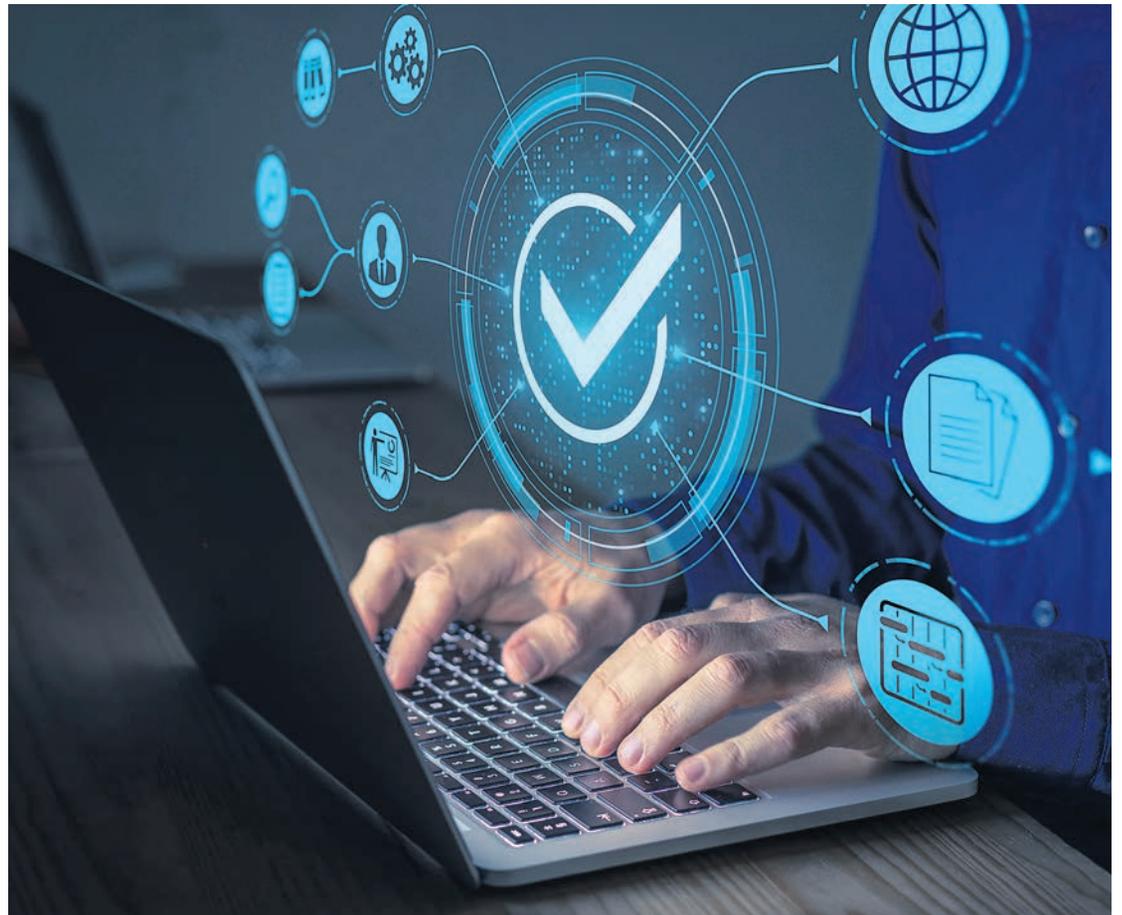
Eine digitale Welt mit Schwächen ist besser als eine rein analoge

Die Digitalisierung ist aus der modernen Wirtschaftswelt schlicht nicht mehr wegzudenken. Genau das schafft für Unternehmen aber auch Probleme.

Fotos und Texte, die nicht mehr gedruckt, sondern elektronisch gespeichert werden: Das sind wohl die beiden offensichtlichsten Beispiele der Digitalisierung. Beispiele, die bereits vor mehreren Jahrzehnten auf den Markt gekommen sind und nach und nach unseren privaten Alltag verändert haben. Doch auch im beruflichen Alltag hat die Digitalisierung längst ihre Spuren hinterlassen. Mitarbeitende verschicken Dokumente an In- und Externe mittlerweile vorzugsweise über E-Mails und elektronische Nachrichtendienste, die gute alte Briefpost hat praktisch ausgedient. CEOs und CFOs präsentieren Medienschaffenden ihre Geschäftszahlen nicht mehr (nur) physisch vor Ort, sondern online am Bildschirm, wobei die Presseleute ihre Fragen über einen Chat stellen können – ein Format, das in der Corona-Pandemie aufgekommen ist und inzwischen bei vielen Firmen zum neuen Standard geworden ist. Und in manchen Betrieben in der Industrie ist der Automatisierungsprozess mittlerweile dermassen weit fortgeschritten, dass ganze Arbeitsabläufe von Computern beziehungsweise Robotern ausgeführt werden, gesteuert durch künstliche Intelligenz.

Menschen werden ersetzt

Mit der Digitalisierung sind alle schon in Berührung gekommen, sei es privat oder beruflich – wobei der Trend, von analog auf digital umzustellen, noch nicht komplett alle Branchen erfasst hat. Einige davon funktionieren nämlich in der «alten» analogen Welt immer noch bestens. Doch selbst jene, die noch in einer solchen Branche tätig sind, dürften sich zumindest



Die fortschreitende Digitalisierung bringt viele neue Herausforderungen mit sich.

Bild: iStock

schon die Frage gestellt haben, welche Vorteile zumindest eine Teildigitalisierung in ihrem Arbeitsumfeld bringen könnte. Denn auch den Arbeitsalltag bei jenen Unternehmen, die eigentlich auf Handwerk setzen, können digitale Hilfsmittel vereinfachen. Als Beispiel sei hier die Geistlich Pharma AG genannt. Das Unternehmen stellt regenerative Medizinprodukte im Dentalbereich her, eine Branche, in der noch Handarbeit gefragt ist. Dennoch setzt das Familienunternehmen auch digitale Technologien ein, seine Produkte vertreibt es zudem über E-Commerce. Und beim Tempo, mit welchem sich die Digitalisierung entwickelt, ist es

gut denkbar, dass auch jene Arbeitsabläufe, die noch von Hand gemacht werden müssen, etwa das Einsetzen der Geistlich-Produkte bei den Patienten, dereinst von Maschinen übernommen werden, die über künstliche Intelligenz gesteuert werden. Andere Branchen haben diesen Schritt längst vollzogen. Und in einigen Ländern ersetzen Maschinen Menschen mittlerweile sogar dort, wo sie bis vor kurzem noch als unersetzbar galten. In einem Sushi-Restaurant in Madrid beispielsweise werden die Gerichte von einem Roboter gebracht, wobei immerhin noch ein Kellner aus Fleisch und Blut die Bestellung aufnimmt. In manchen

Hotels in Japan verzichtet man dagegen schon an der Réception auf den Menschen und lässt die Gäste bei einem Androiden einchecken. Der Hintergedanke ist klar: Der Android ist zuverlässiger als der Mensch und erst noch billiger, mal von der Anfangsinvestition abgesehen.

Cyberkriminalität als grosse Gefahr

Was man von solchen Entwicklungen auch halten mag, eines steht fest: Die Digitalisierung bietet vielen Branchen Vorteile in Sachen Effizienz und somit auch Kostenersparnisse. Und ebenso vielen

Firmen ermöglicht sie gar überhaupt erst die Teilnahme an einem regionalen oder globalen Markt, etwa durch einen professionellen Auftritt im Internet. Zudem sind durch die Digitalisierung in verschiedenen Branchen Lösungen entstanden, die bis vor wenigen Jahren noch undenkbar schienen. So sind beispielsweise einige Autos heute in der Lage, autonom zu fahren. Möglich machen es Kameras und vor allem eine intelligente Software, die Gefahren als solche erkennt und das Fahrzeug entsprechend steuert.

Die zunehmende Digitalisierung hat leider aber nicht nur Vorteile, sie birgt auch Gefahren. Cyberkriminalität ist das Stichwort. So haben Hacker in diesem Jahr unter anderem die einzige Zeitungspapierfabrik in der Schweiz ausser Betrieb genommen, Daten vom Roten Kreuz gestohlen und laut Medienberichten auch den Auftrag erhalten, die beiden Bundesräte Alain Berset und Ignazio Cassis auszuspionieren. Während prominente Persönlichkeiten wie Bun-

desräte bekanntermassen eine Art Objekt der Begierde von Hackern sind, ist ein anderes, weniger bekanntes Ziel der Angreifer noch beunruhigender: kritische Infrastrukturen, beispielsweise von Stromversorgern. Das Gefahrenpotenzial durch Hacker sei übrigens, so munkelt man, einer der Gründe dafür, warum Kernkraftwerke sich noch hauptsächlich auf analoge Technologie verlassen.

Mensch als Risikofaktor

Was in diesem Zusammenhang erstaunen mag: Angriffe auf Rechner werden nicht selten wegen Nachlässigkeiten der Mitarbeitenden ermöglicht, hohe Hackerexpertise ist in solchen Fällen nicht mal gefragt. Peter Baumgartner, Leiter der Region Zentralschweiz und Mitglied der Geschäftsleitung bei BDO, moniert in dieser Ausgabe, dass in KMU teilweise selbst einfache Updates nicht ausgeführt werden, was Angriffe erst möglich mache. «IT-Fachleute beobachten,



«Grosse Unternehmen haben heute in ihrer IT-Landschaft massive Altlasten.»

Beat Bussmann, Gründer und CEO der Opacc Software AG



«Durch die Digitalisierung sind Homeoffice und Arbeiten via Remote möglich.»

Martin Trampus, Geschäftsführender Partner der Optex Treuhand AG

dass oft fehlendes Bewusstsein bei Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden zu enormen Schäden bei Cyberangriffen führen kann», so Baumgartner. Seine Aussage deckt sich mit der Feststellung anderer Cybersecurity-Experten, die die grösste Schwachstelle nicht in der Technik, sondern im Menschen sehen – einfach, weil die Sensibilisierung der Mitarbeitenden gegenüber Cyberangriffen und Phishing-Szenarien oft fehlt. Hinzu kommt nach Einschätzung dieser Experten und auch von Baumgartner, dass zahlreiche Mitarbeitende eines kleinen Unternehmens offenbar immer noch davon ausgehen, ihr Betrieb sei für Hacker zu wenig interessant. «Während früher nur gewisse Branchen im Fokus standen, werden heute regelmässig unterschiedliche Fälle von Unternehmen oder Organisationen publik, die durch einen Cyberangriff Schaden erlitten haben», so Baumgartner.

Die Gefahr von Hackerangriffen ist ein Nachteil der Digitalisierung. Eine weitere Kehrseite der Medaille offenbart sich in der Implementierung digitaler Technologien in

einem Unternehmen. Ein Schritt, der von vielen Unternehmen unterschätzt wird, wie etwa Beat Bussmann kritisiert. «Grosse Unternehmen haben heute in ihrer IT-Landschaft massive Altlasten», stellt der CEO und Gründer der Opacc Software AG fest. Dies wiederum verhindere den Austausch der Systeme auf einen Schlag und damit auch digitale Innovationen. Und selbst jene Firmen, die keine veraltete IT-Infrastruktur haben, laufen Gefahr, die Digitalisierung auf die leichte Schulter zu nehmen, wenn sie etwa davon ausgehen, mit dem Einrichten einer Website sei es getan. Digitalisierung beinhaltet zumindest teilweise auch das Umstellen von Arbeitsprozessen.

Digitalisierung vs. Stromverbrauch

An diesem Punkt kommen die Mitarbeitenden des betroffenen Unternehmens ins Spiel. So müssen diese die Umstellung der Arbeitsabläufe annehmen und vor allem umsetzen. Auch das ist keine Selbstverständlichkeit. «Durch die

Digitalisierung sind Homeoffice und Arbeiten via Remote möglich», sagt etwa Martin Trampus, Geschäftsführender Partner der Optex Treuhand AG. «Dies jedoch auf Kosten des sozialen Gefüges und des persönlichen Austauschs.» Welche Folgen fehlender sozialer Kontakt haben kann, hat sich während der Corona-Pandemie gezeigt. Allerdings kann die Digitalisierung noch tiefer greifende Veränderungen des Arbeitsalltags mit sich ziehen. Gerade Mitarbeitende, die bestimmte Arbeitsprozesse über Jahre oder gar Jahrzehnte verinnerlicht haben, fühlen sich durch eine zu abrupte digitale Anpassung ihres Unternehmens oft vor den Kopf gestossen. Erst recht, wenn das Ausmass einer Anpassung von der Firmenleitung heruntergespielt wird. Etwa dann, wenn – das Beispiel mit den Androiden im Hotel lässt grinsen – die Digitalisierung mit einem Stellenabbau einhergeht.

Und schliesslich bedeutet Digitalisierung auch einen erhöhten Energieverbrauch. Gemäss der «Kontext: Wochenzeitung» hatte das Internet im Jahr 2018 einen Anteil von zehn Prozent am weltweiten Stromverbrauch. Die Zeitung rechnet damit, dass dieser Anteil bis zum Jahr 2030 auf 30 Prozent steigen könnte. Und Strom wird bekanntlich nicht überall CO₂-neutral produziert. Angesichts der Dauerfrage, wie die Treibhausgasemissionen langfristig gesenkt werden können, ein nicht unerheblicher Faktor.

Vorteile überwiegen die Nachteile

Digitalisierung per se bedeutet also nicht nur eine rosige Zukunft. Vor allem nicht, wenn sie missbraucht wird wie eben durch Hacker. Die Frage lautet aber: Wo stünden wir ohne Digitalisierung? Die jüngeren Generationen können diese Frage nicht beantworten, sie kennen eine rein analoge Welt gar nicht mehr. Und jene Generationen, die sie noch kennen, wünschen sie sich in den meisten Fällen nicht zurück, weil die Vorteile die Nachteile deutlich überwiegen. Man denke nur an die eingangs erwähnte Digitalfoto-



«Wir befinden uns in einer Zwischenphase und es wird sich zeigen, welche Angebote, Medien, Kanäle wie Videos oder Sprachnachrichten sich wirklich durchsetzen.»

Markus Theiler, Geschäftsführer der Jörg Lienert AG

grafie, die elektronische Erfassung von Texten und an weitere Beispiele: Sie alle haben in erster Linie zu einer Reduktion von Aufwand und Kosten geführt und erst noch den Nutzenden Möglichkeiten beschert, die früher, wenn überhaupt, Profis vorbehalten waren. Und es wird noch mehr solcher

Möglichkeiten geben. Als Beispiel sei hier der Rekrutierungsprozess bei Stellensuchenden genannt. Bewerbungen in Papierform gäbe es heute nicht mehr, stellt etwa Markus Theiler, Geschäftsführer des Personalberatungsunternehmens Jörg Lienert AG, fest. «Wir befinden uns in einer Zwischenphase

und es wird sich zeigen, welche Angebote, Medien, Kanäle wie Videos oder Sprachnachrichten sich wirklich durchsetzen.»

Chancen der Digitalisierung nutzen

Hinzu kommt, dass am Ursprung der Probleme, die durch die Digitalisierung auftreten können, meistens der Mensch steht. Etwa, wenn man sich unzureichend vor Hackerrisiken schützt, aber auch, wenn digitale Technologien zu rasch und ohne Begleitung in ein Unternehmen implementiert werden. Wie man es auch anders machen kann, zeigt das Beispiel der CSS. Diese liess eine App entwickeln, über die sich die CSS-Mitarbeitenden weiterbilden können, indem sie beispielsweise sogenannte Lernsnacks zur Verfügung stellt. Der Vorteil: Die Angestellten freunden sich nicht nur mit digitalen Technologien an, sie lernen auch noch etwas dabei.

Klar ist: Digitalisierung ist kein Trendthema, das sich eines Tages von selbst erledigen wird. Der Digitalisierungsprozess dürfte sich in den kommenden Jahren auf viele weitere Bereiche unseres privaten und beruflichen Lebens ausdehnen. Ob man das gut findet oder nicht, es handelt sich um eine Veränderung, die nicht mehr aufzuhalten ist. Und als solche bietet die Digitalisierung trotz aller Risiken viele Chancen und Möglichkeiten. Diese gilt es individuell und auch gemeinsam zu nutzen. Das geht aber nur, wenn man die Schwächen der digitalen Welt anerkennt und ihre Risiken ernst nimmt.

«IT-Fachleute beobachten, dass oft fehlendes Bewusstsein bei Entscheidungsträgern und Mitarbeitenden zu enormen Schäden bei Cyberangriffen führen kann.»

Peter Baumgartner, Mitglied der Geschäftsleitung bei der BDO AG



Die Zentralschweiz ist nach wie vor ein aufstrebender Wirtschaftsraum mit einer Vielzahl von innovativen Köpfen und dynamischen Unternehmerinnen und Unternehmern. Hier eine kleine – nicht vollständige – Auswahl.



Simon Howald

Simon Howald ist Initiator, Mitbegründer und Geschäftsführer des Nachhaltigkeitsnetzwerks Zentralschweiz (NNZ). Seine Haupttätigkeit liegt in der Förderung der Umsetzung der Agenda 2030 mit den 17 Zielen der nachhaltigen Entwicklung (SDG) mittels Sensibilisierung, Begleitung und Vernetzung von Akteuren aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik. Der ursprüngliche Elektroingenieur FH mit drei zusätzlichen Abschlüssen in Informatik, Betriebswirtschaft und Umweltmanagement gründete 2008 seine eigene Firma Crossnotation GmbH.



René Künzli

René Künzli ist seit 2006 bei der BE Netz AG tätig und seit 2012 Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist ein ausgewiesener Spezialist auf dem Gebiet der Solartechnologie und Photovoltaik. Mit der BE Netz durfte er im Laufe der Zeit zahlreiche Leuchtturm-Projekte realisieren, die heute als Meilensteine der Schweizer Solarbranche gelten. Die Firma zählt aktuell rund 80 Mitarbeitende, hat zwei Tochter-Unternehmen und verschiedene Beteiligungen. René Künzli führt die Firma zusammen mit Janine Brunner und Marius Fischer und ist stolz, ein Teil der BE Netz zu sein.



Sandro Kutschera

Sandro Kutschera (47) ist seit Anfang Oktober Leiter Private Banking Zentralschweiz bei der Credit Suisse und wohnt mit seiner Familie in Adligenswil. Er war unter anderem lange für die Leitung und den erfolgreichen Ausbau des Entrepreneurs & Executives Desk in Luzern, Ob- und Nidwalden verantwortlich. Kutschera ist eidg. dipl. Bankfach- und Finanzplanungsexperte und verfügt über einen Postgraduate Executive Master in Corporate Finance der Hochschule Luzern sowie über ein Diploma of Advanced Studies in Philosophie und Management von der Universität Luzern.



Regula Mäder

Regula Mäder ist seit 13 Jahren Inhaberin und Geschäftsführerin von Mäder & Partner AG. Das Unternehmen mit 20 Mitarbeitenden, spezialisiert auf die berufliche Neuorientierung sowie Coaching, ist mit sieben Standorten schweizweit unter anderem auch in Zug und Luzern ansässig. Sie stammt aus einer traditionellen Unternehmerfamilie und hat ihr Handwerk in diversen Grosskonzernen als Leiterin HR und Verantwortliche grosser Umstrukturierungsprojekte erlernt. Mäder ist Dozentin an der FHNW und an der Universität Bern sowie neu Co-Präsidentin des Branchenverbandes ACF.



Christian Marfurt

Christian Marfurt (50) ist Leiter der Fachstelle Nachhaltigkeit der Suva, die 2012 von der Geschäftsleitung geschaffen wurde. Mit diversen Aktionen sensibilisiert er aktiv die Mitarbeitenden für dieses Thema. Er ist verantwortlich für die Nachhaltigkeitsstrategie der Suva und koordiniert die Zusammenarbeit mit der Bundes-Initiative «Vorbild Klima und Energie». Zum bestehenden Klimaziel der Suva: «Das strategische Ziel, die Reduktion der Treibhausgase auf netto null bis 2050 ist auf Geschäftsebene verankert. Die Suva nimmt die Thematik ernst.»



Andrea Ming

«Wir leben Begeisterung und machen aus unseren Kunden Fans.» So lautet eines der Dachzielbilder vom Campus Sursee und gleichzeitig eines der Credos von Andrea Ming (48). Sie ist seit März 2021 Direktorin des Campus Sursee. Zuvor war sie beim Migros-Genossenschafts-Bund (MGB) als Leiterin der Direktion Klubschulen und Freizeitanlagen tätig. Sie absolvierte ein Studium als eidg. diplomierte Sportlehrerin an der ETH Zürich sowie einen Executive MBA an der HSG. Die gebürtige Obwaldnerin ist passionierte Mountainbikerin und lebt mit ihrem Partner in Edlibach ZG.



Claude Reck

Claude Reck ist seit 2018 Teamleiter Cash Management Consulting bei der LUKB. Der Weg zur Bank führte über verschiedene Stationen – Produktmanager bei zwei Softwarehäusern, Verkaufsleiter CH bei einer Consulting-Firma und Projektleiter bei einer anderen Kantonalbank. Als Wirtschaftsinformatiker hat er unzählige Projekte umgesetzt und viele Einblicke in verschiedenste Unternehmungen erhalten. Seine Motivation: «Wenn wir für eine Firma einen Nutzen stiften können, Abläufe optimieren und Zeit und Geld sparen können, dann macht das einfach nur Freude.»



Dr. Silvan Winkler

Dr. Silvan Winkler ist Leiter Diagnostik & Projekte bei der Jörg Lienert AG. People Analytics und Organisationspsychologie sind Fachgebiete, auf die sich Silvan Winkler spezialisiert hat. Genauso weit reichend wie die Themen – so umfassend ist seine Tätigkeit, die er seit 20 Jahren leidenschaftlich lebt. Sein Erfahrungsschatz wird sowohl von Arbeitnehmenden wie auch Arbeitgebenden geschätzt. Sein Wissen vermittelt er zudem als Dozent an den Fachhochschulen (FHNW, BFH, ZHAW) und bei der Swiss HR Academy.